



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Samen doen

Veranderopgave Omgevingswet
ProRail en Rijkswaterstaat 2020-2021



Inhoud

Maak werk van de Omgevingswet	3	Beperkingengebieden	30
Oostvaardersoevers	6	Hoe RWS zijn beperkingengebieden vaststelt	
Veel opgaven, één belang		Veranderstrategie. Integratie van de boven- en onderstroom	34
De Omgevingswet: een veranderende rol voor RWS en ProRail	10	Handhaving	36
Gebiedsgerichte aanpak	12	Handhaving en de Omgevingswet	
Samenspel voor meer Treinen		Kruisbestuiving	40
Interbestuurlijk vertrouwen	16	Hoe neem je de omgeving mee in de trechter?	
Utrechtse waterpartners vertrouwen elkaar volledig		Borging van resultaten uit pilots en experimenten rond de Omgevingswet	44
Gouden regels voor samenwerking	21	Colofon	46
Samenwerking ingenieursbureaus	22		
Actieve sessies over de Omgevingswet			
Beheer en onderhoud	26		
Participatie begint in de planfase			

Maak werk van de Omgevingswet

In voorgaande jaren hebben we geëxperimenteerd met de Omgevingswet. Nu de inwerkingtreding van de wet nadert, moeten we die in ons echte werk verankeren. Doen in ons werk in plaats van testen in pilots. Laat je inspireren door de projecten van 2019, denk na over je werkwijze en stroop je mouwen op in 2020.



Margreet Hobbelen
*Verandermanager
Programma Veranderopgave
Omgevingswet Rijkswaterstaat*

Stefan Jak
*Programmaleider implementatie
Omgevingswet ProRail*

RWS en ProRail zijn beide uitvoeringsorganisaties met vergelijkbare verandertrajecten in aanloop naar de Omgevingswet. Als bestuurlijke alliantiepartners hebben RWS en ProRail de handen ineengeslagen voor de uitgave die voor je ligt. Mede dankzij onze pilots en projecten van de afgelopen jaren weten we beter wat wel en niet werkt. In deze uitgave vind je een aantal van deze projecten en geleerde lessen. Het accent lag op 'samen doen'. Samen met overheden, samen met mensen die bijvoorbeeld het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) maken, maar ook samen met marktpartijen zoals adviesbureaus. Waar 2017 het jaar was van pionierende initiatieven, en 2018 dat van samen leren uit pilots, werd er in 2019 in enkele pilots al echt gewerkt in de bedoeling van de wet.

De boeiende projecten in deze uitgave laten ons zien hoe werkprocessen veranderen door de komst van de Omgevingswet. Laat je door deze projecten inspireren en denk na over de betekenis van de wet voor jouw taken. Hoe ga je bijvoorbeeld om met participatie? Welke partijen komen er bij jou aan tafel te zitten en hoe stel je je dan op? De projecten van het afgelopen jaar laten zien hoe je dit doet. Zo toont het project Oostvaardersoevers ons de meerwaarde van een samenwerking waarbij de gebiedsopgave centraal wordt gesteld, in plaats van de opgaven van de afzonderlijke organisaties. En laat het beheer van de Prins Willem-Alexandersluis en de Schellingwouderbrug het belang zien van vroege betrokkenheid van meerdere partijen en uiteenlopende expertises.



Dergelijke kennis en voorbeelden heb je nodig om in 2020 werkprocessen een nieuwe invulling te geven, een die aansluit bij de Omgevingswet: samen doen! Het is cruciaal dat we allemaal deze stap maken. Van onze veranderprogramma's vraagt deze stap steeds meer een faciliterende en monitorende rol. Denk aan het in contact brengen van mensen die al lessen leerden met mensen die nieuwe projecten starten. Om mensen te ondersteunen in hun werk, bieden we bij RWS via een digitaal leerplatform specifieke kennis op momenten dat iemand deze direct in de praktijk kan toepassen. Zowel bij ProRail als bij RWS komen er bijeenkomsten gericht op specifieke doelgroepen. In het kader van het thema participatie organiseren ProRail en RWS ook gezamenlijke bijeenkomsten.

Van medewerkers vraagt het 'samen doen' een open instelling. Natuurlijk zul je soms obstakels ervaren. We bevinden ons immers in een moderne samenleving met burgers en partijen die veel informatie zelf kunnen en willen opzoeken, en veel wensen hebben voor het gebruik en de inrichting van de fysieke leefomgeving. Daar moeten we een luisterend oor voor hebben. We moeten hen tegemoet treden met een open vizier om kansen en mogelijkheden te verkennen en op elkaar af te stemmen. Het vergt lef om hier samen actief vorm aan te geven: op een structurele en transparante wijze, waarbij de uitkomst uitvoerbaar is.

Maar al doende leert men. En er zijn inmiddels projecten die als voorbeeld kunnen dienen. Projecten die het denkpotentieel van collega's, burgers en andere partijen benutten. Laat ze je inspireren en ga in 2020 zelf actief met de Omgevingswet aan de slag.

Handen uit de mouwen dus, en haal het maximale uit jezelf én je omgeving!

'Leren stopt nooit. De geleerde lessen toepassen in je werkwijze vraagt om keuzes maken. Doe dat samen.'

Margreet Hobbelen

'De Omgevingswet biedt legio kansen om je werk leuker en mooier te maken. Ik nodig iedereen uit om er actief mee aan de slag te gaan'

Stefan Jak



Veel opgaven, één belang Oostvaardersoevers

Project Oostvaardersoevers is in meerdere opzichten bijzonder. Niet alleen vindt het plaats in het grootste mensgemaakte nationaal park ter wereld, het is ook een project waarbij wordt gewerkt alsof de Omgevingswet al in werking is. Centraal staat de opdracht om het Markermeer met de Lepelaarplassen en Oostvaardersplassen te verbinden voor een ecologisch robuust, aantrekkelijk, veilig én beleefbaar gebied. Er zijn veel betrokken partijen en veel opgaven. Toch is er slechts één belang: een beter gebied voor mens en natuur. En dat is mede te danken aan de Omgevingswet, stellen projectleiders Petra van Konijnenburg (RWS Midden-Nederland) en Arjen van der Schee (provincie Flevoland).



Al vanaf het begin werken jullie volgens de Omgevingswet. Een gedurfde stap of een logisch besluit?

Van Konijnenburg: 'Bij RWS Midden-Nederland help ik met de implementatie van de Omgevingswet. Voor mij voelde het daarom logisch om dit project al vanaf de start, begin 2018, volgens de nieuwe wet in te richten. Daarnaast vindt de besluitvorming over dit project straks plaats onder de Omgevingswet.

RWS heeft een opgave voor de verbetering van de ecologische waterkwaliteit van het Markermeer, dat door waterstaatkundige ingrepen in de vorige eeuw is verslechterd. We wilden hiervoor een koppeling maken met binnendijkse moerasgebieden, waar de provincie Flevoland mee bezig was. Toen hebben we contact gezocht met de provincie om samen te werken. De gebieden zelf zijn in beheer van Staatsbosbeheer en Het Flevo-landschap, en de dijk ertussen is van waterschap Zuiderzeeland. Zodoende zijn RWS en de provincie met meerdere partijen in gesprek gegaan, legden we onze opgaven naast elkaar en keken we of hier een win-winsituatie uit kon ontstaan. De samenwerking is dus organisch gegroeid.'

Van der Schee: 'Bij de provincie wilden we onze binnendijkse maatregelen koppelen aan wat er buitendijks gebeurt. We verwachtten dat die twee werelden veel aan elkaar zouden hebben. Daarom zeiden we vanaf de start: 'Hoewel RWS en de provincie Flevoland de trekkers van dit project zijn, hebben alle partijen elkaar nodig. Laten we zoveel mogelijk partijen aanhaken en op gelijkwaardige basis werken.' We gingen zonder eisen of verwachtingen naar de mogelijke samenwerkingspartners.'

Hoe pak je zulke sessies aan?

Van Konijnenburg: 'Onderzoek eerst met elkaar de manier waarop je wilt samenwerken. Bouw aan het onderlinge vertrouwen. Heb het samen dus niet alleen over de inhoud, maar juist ook over hoe je het met elkaar wilt doen.'

Van der Schee: 'Natuurlijk waren er bij de start praktische vragen over de werkwijze, maar men was absoluut niet huiverig. Integendeel: partijen waren enthousiast en kwamen uit hun hokjes. De sessies werden daarmee een prachtig voorbeeld van wat er gebeurt als je het gebied zelf centraal stelt, in plaats van de organisaties. Want dat is cruciaal: stel het gebied centraal. En noem de gemene delers van het gebied. Elke partij voelt zich er namelijk eigenaar van. Benoem

snel de punten die 'pijn' kunnen doen of opgaven die kunnen botsen. Daarmee krijg je een open gesprek en bouw je aan het onderlinge vertrouwen.'

Van Konijnenburg: 'Tijdens de gesprekken leer je ook veel over je eigen organisatie. Zo vroeg het waterschap naar het lozen van water met nutriënten in het Markermeer, iets waar RWS in het verleden weleens moeilijk over deed. Voor dit project zoekt RWS juist naar dergelijk water, dus dat roept vragen op die je eens goed naar je eigen organisatie laten kijken. Zo zie je welke zaken aandacht vragen. En dat komt iedereen ten goede.'

Van der Schee: 'Absoluut. Dat bleek laatst ook uit een terugkijksessie. Partijen gaven daarin aan dat alleen al het voeren van 'het gesprek' een enorme winst op zich is.'

'Werken aan een aantrekkelijk, veilig én beleefbaar gebied'

Petra van Konijnenburg

Hoe organiseer je een dergelijke samenwerking?

Van der Schee: 'Wij zoeken elkaar op in de gebouwen van de betrokken organisaties. Dat voelt anders dan algemene vergaderlocaties. Door bij elkaar af te spreken leer je sneller over elkaar, is er veel begrip en een goede sfeer. Een kernteam van zes mensen, die werkzaam zijn bij RWS, provincie en Staatsbosbeheer, regelt de dagelijkse uitvoering. Daarnaast is er een strategisch team waarin alle zeven partijen zitten. Zowel het kernteam als het strategisch team komt elke twee weken bijeen. Tussentijds is er ook veel contact. En er zijn twee keer per jaar terugkijksessies om alles te evalueren.'

Van Konijnenburg: 'Dat kernteam regelt bijvoorbeeld het aanhaken van een ingenieursbureau en het afleggen van verantwoording over financieringen. De opzet van die teams is in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd. Hierin staan ook zaken zoals doelstellingen, organisatorische afspraken, privacy, communicatie, en de taakverdeling van RWS en de provincie als initiatiefnemers.'

Welke meerwaarde biedt het om opgaven naast elkaar te leggen?

Van Konijnenburg: 'Eén plus één wordt drie. Je kunt echt aan gebiedsontwikkeling doen,

in plaats van dat iedereen op een eilandje zit. Zo zet het waterschap nu de deur voor ons open om te onderzoeken of de Oostvaardersdijk, een primaire waterkering, om de moerassen heen kan worden gelegd. Ik weet niet of dit gerealiseerd wordt, maar enkel het feit dat we mogen onderzoeken of zoiets een optie is, laat zien dat deze werkwijze nieuwe mogelijkheden biedt. Als je bij één partij aanklopt, lukt zoiets nooit.'

Van der Schee: 'Het openen van die deuren gebeurt als je alle kaarten op tafel legt. Als jij het doet, doet de rest het ook. Ga in gesprek en wees open naar elkaar. Het wordt erg gewaardeerd als je meteen vertelt wat je wilt bereiken, hoe dat past in een groter geheel en eerlijk vertelt waar voor jou de knelpunten zitten. Dat wekt vertrouwen.'

De voorverkenningfase loopt op zijn einde. Wat betekent dit voor Oostvaardersoevers?

Van Konijnenburg: 'Je merkt dat veel betrokkenen oplossingen willen aandragen. Het is fijn om nu inhoudelijk weer een stap te zetten. We leren stapsgewijs en willen heel graag verder gaan.'

Van der Schee: 'We zijn inderdaad toe aan een volgende stap. Nu wordt het concreter. Hierdoor raken er misschien meer organisaties

'Ga in gesprek en wees open naar elkaar'

Arjen van der Schee

betrokken. Dit geeft wellicht een andere dynamiek. Zeker nu het steeds concreter wordt, komen er vast momenten dat het spannend wordt en je elkaar diep in de ogen moet kijken.'

Van Konijnenburg: 'Maar het principe blijft hetzelfde: doe het gewoon, ga het gesprek aan en als er iets is, los je het samen op!'



Petra van Konijnenburg
Projectleider Oostvaardersoevers
bij RWS Midden-Nederland



Arjen van der Schee
Projectleider Oostvaardersoevers
bij provincie Flevoland



De Omgevingswet een veranderende rol voor RWS en ProRail

Met de Omgevingswet worden alle wetten en regels voor de leefomgeving gebundeld. Het maatschappelijk doel is in onderlinge samenhang een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en goede omgevingskwaliteit bereiken en beheren.

Met het vernieuwen van het omgevingsrecht wil de overheid vier verbeteringen bereiken:

- snellere en betere besluitvorming;
- een integrale benadering van de leefomgeving;

- meer inzicht bij betrokkenen in wat wel en niet kan;
- meer lokale armslag.

Bij de Omgevingswet hoort een gebiedsgerichte aanpak. ProRail en RWS onderschrijven deze aanpak en maken plannen om hierop te anticiperen.

ProRail en RWS

Onze drijfveer is een mooi Nederland dat bereikbaar, veilig en leefbaar is. Met een passende én robuuste infrastructuur. RWS en ProRail zijn organisaties die grote maatschappelijke uitdagingen van nu (zoals duurzaamheid, klimaat en energie) gericht oppakken met lef en daadkracht.

De Omgevingswet helpt ons om onze ambities waar te maken en onze taken uit te voeren vanuit samenwerking met anderen en vanuit samenhang tussen maatschappelijke belangen.

De opgaven waar wij voor staan vereisen een rol die daarbij past. Steeds minder de klassieke rol van spelbepalende opdrachtgever. En steeds meer die van proactieve, professionele en uitnodigende netwerkpartner waar verbinding en samenwerking het verschil maken.

Omdat onze rol in het domein van de fysieke leefomgeving door de Omgevingswet verandert, is de ontwikkeling van onze relatie met partners in de keten belangrijk. Wij zijn voor partners aantrekkelijke en betrouwbare organisaties die meebewegen met wat van ons wordt gevraagd en duidelijke keuzes maken. We zoeken samenwerkingspartners actief op, vanuit het besef dat het samen beter kan.

We opereren vanuit een breed verantwoordelijkheidsbesef, waarin naast kwaliteit, betrouwbaarheid en slagvaardigheid, ook aandacht en respect voor mens en omgeving voorop staan. Voor initiatiefnemers betekent het dat we meedenken in mogelijkheden, van 'nee, mits', naar 'ja, tenzij'.



Samenspel voor meer Treinen Een verandertraject in de geest van de Omgevingswet

Als beheerder van het spoor regelt ProRail veilig en snel treinverkeer van A naar B. Dat blijft de *core business*. Daarnaast zet ProRail steeds vaker andere petten op: die van organisator en gastheer. Deze nieuwe rolopvatting komt net zo goed van binnenuit als van buitenaf. Want naast de Omgevingswet vraagt ook het eigen verandertraject ‘Samenspel voor meer Treinen’ komend jaar om een nieuwe manier van werken. Harrie van Helvoort, beleidsadviseur Omgevingsaspecten, heeft meegedacht over het traject en geeft aan waar de raakvlakken liggen.





Wat houdt ‘Samenspel voor meer Treinen’ precies in?

Van Helvoort: ‘We hebben drie doelen: ProRail Verbindt, Verbeterd en Verduurzaamt. ProRail Verbindt betekent dat we meer capaciteit op het spoor ontwikkelen, dus meer treinen laten rijden. Ons spoorstelsel is redelijk verouderd, waardoor we ‘slechts’ één trein kunnen laten rijden op elke 1500 meter. Eigenlijk is dat al een hoge frequentie in vergelijking met andere Europese landen. Om onze frequentie nog verder te verhogen, gaan we ERTMS (European Rail Traffic Management System) uitrollen: een beveiligingssysteem dat het mogelijk maakt om treinen dicht op elkaar te laten rijden. Daarvoor moet ook de kwaliteit van het spoor omhoog en dat past bij ProRail Verbeterd. ProRail Verduurzaamt spreekt voor zich. We kijken op welke stationsdaken en geluidsschermen we zonnepanelen kunnen plaatsen, en of we de 10.000 hectare grond die we in ons bezit hebben, kunnen inzetten voor duurzame doeleinden. De trein is natuurlijk al een van de duurzaamste vormen van vervoer. Extra hogesnelheidslijnen kunnen een mooi alternatief zijn voor het vliegtuig, maar de kwaliteit van het spoor moet zich daar wel voor lenen. Daar komt ProRail Verbeterd weer om de hoek kijken.’

Om die doelen te bereiken is een verandertraject opgezet. Wat gaat er grofweg gebeuren?

Van Helvoort: ‘We gaan elkaar meer opzoeken, meer opgavegericht werken en mandaten lager in de organisatie leggen. Van oudsher zijn we bij ProRail gewend om in kolommen te denken en te handelen. Veel overstijgende samenwerking was er niet. Dat gaat helemaal veranderen. Om de interne samenwerking te bevorderen, richten we onze organisatie vanaf april 2020 regionaler in. We delen Nederland op in negen gebieden, die allemaal een eigen Gebiedstafel hebben. De tafels bestaan telkens uit de zeven belangrijkste rollen in het gebied, zoals een Gebiedsmanager Asset Ontwikkeling (rails en bovenleidingen), een Gebiedsmanager Capaciteitsontwikkeling (frequentie van treinen) en een Gebiedsmanager Omgeving. Zij zijn samen verantwoordelijk voor het gebiedsportfolio op basis van de ProRail-brede ambitie en de gebieds-KPI's. De Gebiedstafels krijgen daarvoor ook het mandaat. Zo wordt het makkelijker om af te stemmen en integraal beslissingen te nemen. De Landelijke tafel heeft een meer beleidsmatige rol, en ontwikkelt landelijke kaders om de consistentie en kwaliteit te bewaken. Deze decentrale beweging sluit perfect aan op de bedoeling van de Omgevingswet,

'Ons verandertraject en de Omgevingswet zijn twee sporen die mooi bij elkaar komen'

Harrie van Helvoort

waarvan een van de uitgangspunten 'decentraal, tenzij' is.'

'Een samenhangende benadering van de leefomgeving is een van de doelen van de Omgevingswet. Wij beogen hetzelfde met de Gebiedstafels. In elke Gebiedstafel zit straks een Gebiedsmanager Omgeving, die de belangen van de omgeving behartigt. Onze spoorlijnen lopen overal doorheen, waardoor wij vaak betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. Dat vraagt om steeds meer interactie met de omgeving. Een positieve ontwikkeling, als je het mij vraagt. Traditioneel zijn wij beheerder, gericht op het snel en veilig vervoeren van personen en goederen. Daar komt steeds vaker de rol van gastheer

bij, omdat de omgeving iets van ons wil. We kunnen niet meer zomaar 'nee' verkopen als we ergens geen direct belang bij hebben. Een andere nieuwe rol is die van 'organisator', zoals ik dat noem: projecten organiseren en partijen bij elkaar brengen.'

In welke fase zit het verandertraject nu?

Van Helvoort: 'De besluitvorming is bijna afgerond en de kwartiermakers worden nu benoemd. Zij gaan de Gebiedstafels op poten zetten. De komende tijd zijn er oefensessies voor de aankomende gebiedsmanagers, waarin ze leren wat de bedoeling van hun nieuwe rol is en hoe ze het beste belangen kunnen afwegen.'

Hoe reageren de medewerkers op het traject?

Van Helvoort: 'Heel positief. Het is ook niet zo dat wij alle veranderingen opleggen, veel ideeën komen van de medewerkers zelf. De clustering van kennis bijvoorbeeld. De juridische-, milieu- en vastgoedteams hebben we al samengevoegd, de technische teams zijn nu aan de beurt en zo gaan we alle kennis clusteren. Op die manier is er meer kruisbestuiving en kennisontwikkeling. Ook het samenwerken boven de kolommen is iets waar medewerkers behoefte aan hebben.'

Is 'Samenspel voor meer Treinen' geïnspireerd op de Omgevingswet?

Van Helvoort: 'Niet direct. Het verandertraject is een uitwerking van onze eigen strategische ambitie: dertig procent meer reizigers en goederen in 2030. Maar de benodigde organisatieverandering sluit wel perfect aan op de Omgevingswet. Het zijn twee sporen die mooi bij elkaar komen. Het grootste verschil is waarschijnlijk dat de Omgevingswet explicieter is over participatie. De komende tijd gaan we nadenken over hoe we dat binnen ons verandertraject gaan vormgeven. Verder denk ik dat de twee elkaar alleen maar versterken.'



Harrie van Helvoort
Beleidsadviseur
Omgevingsaspecten bij ProRail



Acht partijen spreken met één stem

Utrechtse waterpartners vertrouwen elkaar volledig

De Utrechtse waterpartijen waren het erover eens: water en klimaat moesten goed in de Provinciale Omgevingsvisie (POVI) terechtkomen. Acht partijen staken de koppen bij elkaar en stelden een gezamenlijk ambitiesdocument op. Deze moest als input dienen voor de POVI. Om een vinger aan de pols te houden, is een van hen zelfs gedetacheerd bij de provincie. Deze positie is uniek: het is nog geen andere sector gelukt om op zo'n gelijkwaardig niveau mee te praten.

De acht Utrechtse waterpartners:

- Vitens
- Oasen
- Waternet
- Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
- Waterschap Vallei en Veluwe
- Waterschap Rivierenland
- Waterschap Amstel Gooi en Vecht
- RWS Midden-Nederland





Dries Schuwer is de man die de Utrechtse waterbelangen in de gaten houdt bij de provincie. Hij is gedetacheerd vanuit Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR), en praat namens alle acht waterpartijen mee over de POVI. De andere waterpartners komen eens per maand naar het provinciehuis voor afstemmingsoverleg. Een van hen is Jan van Kempen, coördinerend adviseur bij RWS Midden-Nederland. De twee vertellen over hun gezamenlijke inbreng bij de provincie.

Wie heeft het initiatief genomen om tot één Utrechtse watervisie te komen?

Schuwer: ‘De eerste stap kwam vanuit de vier waterschappen. Als waterschap hebben wij ook te maken met grote maatschappelijke thema’s als de energietransitie en de woningbouw. We wilden onze visie daarop inbrengen in de POVI. En dat wilden we als één stem doen. Wel zo overzichtelijk voor de provincie en bovendien geven we zo een sterk signaal over wat wij belangrijk vinden. Uiteindelijk kwamen we tot een verbond tussen de vier waterschappen, drie drinkwaterbedrijven en RWS. Samen hebben we het ‘Ambitie-document Utrechtse waterpartners’ opgesteld. Dat is een bundeling van onze gebiedsgerichte visies in één overkoepelend document.’

Hoe verliep het proces om die gemeenschappelijke visie te formuleren?

Schuwer: ‘Dat was best een opgave: we hebben er veel sessies aan besteed. De vier waterschappen zaten redelijk op één lijn, terwijl de drinkwaterbedrijven natuurlijk sterk op drinkwater zijn gericht. Soms hadden we te maken met tegengestelde belangen.’

Van Kempen: ‘Een voorbeeld daarvan is het winnen van thermische energie uit oppervlaktewater. RWS en de waterschappen zijn daar voorstander van. De drinkwaterbedrijven zijn er huiverig voor, omdat je buizen in de grond moet slaan voor de warmte-opslag. Het grondwater kan daardoor vervuild raken. Maar de bedrijven begrijpen ook dat warmte uit oppervlaktewater kan bijdragen aan de energietransitie. We begrijpen en respecteren elkaars belangen. We hadden al veel vertrouwen in elkaar en de dialoog maakt dit alleen maar sterker. We zijn er dus uit gekomen.’

Schuwer: ‘We hebben heel veel moeten afstemmen. Als waterpartners moesten we het onderling eens worden, de directies en colleges van onze organisaties moesten akkoord geven, en nu zijn we aan het afstemmen met de provincie.’ Tegen Van Kempen: ‘Jouw inbreng in het proces was heel waardevol. Als er discussies waren

tussen waterschappen, probeerde jij door goed te luisteren een compromis te vinden dat voor alle waterschappen aanvaardbaar was. Die blik van buitenaf werkte heel goed.'

Dries, jij bent nu gedetacheerd bij de provincie Utrecht.

Schuwert: 'Ik werk inderdaad twee dagen per week binnen het kernteam van de omgevingsvisie. Ik ben gedetacheerd vanuit HDSR, maar ik vertegenwoordig alle acht waterpartners. We hebben behoorlijk wat tijd geïnvesteerd om dat mogelijk te maken. Meerdere keren hebben we zowel ambtelijk als bestuurlijk aangegeven dat we inbreng wilden leveren in de POVI. Uiteindelijk hebben we de afspraak gemaakt om dat via een detachering te doen. De provincie vond dit een goed voorstel, omdat een detachering mogelijkheden biedt om intensief samen te werken en co-creatie echt vorm te geven. Het ambitiedocument is de basis voor mijn werk bij de provincie. Onze ambities stem ik af met mijn collega's daar en samen leveren we input in het proces van de omgevingsvisie. Die samenwerking verloopt goed. Ik verzorg de gecoördineerde input voor de thema's bodemdaling, robuust bodem- en watersysteem, en klimaatbestendige en waterveilige leefomgeving.'

Van Kempen: 'Het is best een spannend

traject. De provincie probeert een integraal verhaal te maken van alle sectorale belangen. Ze moeten keuzes maken. Dat betekent dat je het ene moment tevreden achteroverleunt omdat je je punt hebt gemaakt, terwijl dat even later weer in gevaar komt. Het is prettig om daar zicht op te houden. En die detachering is echt uniek, hè? Normaliter bepaalt de provincie wanneer partijen inbreng kunnen leveren. Het is echt een kwaliteit van de waterschappen dat ze het voor elkaar hebben gekregen om als gelijkwaardige partner mee te denken. We hebben bij RWS niet iemand die vrolijk meedenkt vanuit mobiliteit of ruimte.'

De manier waarop jullie samenwerken, getuigt van veel vertrouwen. Dries vertegenwoordigt de waterpartners bij de provincie. Daarnaast spreken jullie namens elkaar tijdens het maandelijkse overleg op het provinciehuis. Hoe is dat vertrouwen ontstaan?

Schuwert: 'Dankzij het voortraject hebben we al een geschiedenis met elkaar. We hebben veel inhoudelijke gesprekken met elkaar gevoerd om tot het ambitiedocument te komen. Dat creëert een basis van vertrouwen. De samenwerking werd steeds beter. Een heisessie of iets dergelijks was niet nodig.'

Van Kempen: 'Alle partners hebben een

persoonlijkheid die gericht is op samenwerking. En je spreekt elkaars taal, dat scheidt ook.'

'Deze detachering is echt uniek. Normaliter bepaalt de provincie wanneer partijen inbreng mogen leveren'

Jan van Kempen

'We wilden als één stem inbreng leveren in de Provinciale Omgevingsvisie'

Dries Schuwer

De POVI ligt er inmiddels bijna. Hoe gaat jullie samenwerking straks verder?

Schuwer: 'Ik hoop dat we intensief blijven samenwerken, vooral bij de uitwerking van de programma's. Niet alleen puur op het gebied van water, maar ook bij sectorale programma's op het gebied van bijvoorbeeld wonen en werken, klimaatadaptatie en bodemdaling. Ook participatie kunnen we samen invullen. Dus niet drie afzonderlijke gebiedsavonden vanuit de verschillende partijen, maar één avond waarin de gemeente, provincie, RWS, de waterschappen en de drinkwaterbedrijven samen de wensen en behoeftes van de bewoners ophalen. En er daarna samen een plan voor maken. Daarnaast zou ik het mooi vinden als we deze samenwerking kunnen doorvertalen naar gemeentes of regio's.'

Van Kempen: 'Misschien kunnen we elkaar ook bij participatie vertegenwoordigen: dat HDSR bijvoorbeeld aan RWS vraagt om de avond te organiseren. Eigenlijk staan we pas aan het begin. We kunnen elkaar in ambtelijke overleggen vertegenwoordigen en de ultieme uitdaging is om dat ook in bestuurlijke overleggen te doen. De kracht van de waterpartners heeft zich al bewezen, dus daar heb ik alle vertrouwen in.'



Jan van Kempen

*Coördinerend adviseur bij RWS
Midden-Nederland*



Dries Schuwer

*Adviseur ruimtelijke ordening
en Omgevingswet bij
Hoogheemraadschap De Stichtse
Rijnlanden*

Gouden regels voor samenwerking



Toon je betrokkenheid

Je bent samen aan het werk; een gedeelde en betekenisvolle ambitie geeft de samenwerking een fundament. Werk aan die gezamenlijke ambitie!

Luister naar andermans wensen

Vraag wat anderen belangrijk vinden. Respect en begrip ontstaat wanneer je waarden deelt en ook oog hebt voor de verschillende individuele, collectieve en organisatiebelangen.

Bekrachtig de samenwerking met afspraken

Voornemens alleen zijn niet altijd genoeg. Organiseer de samenwerking professioneel en leg je intenties vast in afspraken.

Bespreek je beleving en emoties

Samenwerken doe je op inhoud, proces en relatie. Probeer de juiste balans te vinden tussen bovenstroom (bedrijfskundige logica, strategie, organiseermodellen, inhoud) en onderstroom (persoonlijke relatie, teamvorming, vertrouwen, interactie).

Probeer uit en oefen samen

Experimenteer en leer in de samenwerking. Sta ervoor open om van de ervaringen van je partners te leren.

Voel dat je er samen voor staat

Vertrouwen is een sleutelbegrip in samenwerken. Heb je oprecht interesse in elkaar en in elkaars drijfveren? Stel eens een vraag.

Gebaseerd op:

Kaats en Opheij

Leren Samenwerken tussen Organisaties, 2012

Posthumus en Verheijen

Samen kom je verder, 2019

RHDHV/Groffen en Braad

Evaluatie pilots Omgevingswet, 2019



Actieve sessies over de Omgevingswet Ingenieursbureaus, ProRail en RWS in interactie

RWS en ProRail vinden samen hun weg binnen de Omgevingswet. De kennis van ingenieursbureaus was daarbij nog een ontbrekend puzzelstukje. Daarom vroegen ze Movares, Witteveen+Bos en Sweco om gezamenlijk bijeenkomsten te organiseren, waarbij ze als vijf gelijkwaardige partners kennis uitwisselen. De organisatoren wilden geen kennissessies in de vorm van hoorcolleges en bedachten een succesvol format.

Het zouden niet de eerste bijeenkomsten zijn over de Omgevingswet, zegt Josine Bossink, directeur regio Zuidoost bij Movares. 'Daarom wilden we een interessant programma samenstellen waar de deelnemers en hun organisaties echt iets aan hebben. De toegevoegde waarde moest duidelijk zijn.' Ze organiseert de kennissessies eens in de zoveel maanden, samen met twee collega's van ingenieursbureaus Witteveen+Bos en Sweco. De bureaus faciliteren de bijeenkomsten om toerbeurt. Sweco was in februari 2019 als eerste gastheer.

Interessante sprekers én deelnemers

Elke bijeenkomst ontstaat vanuit een brainstorm door afgevaardigden van de ingenieursbureaus, Anneke Michaël van RWS en Stefan Jak van ProRail. Met z'n vijven bespreken ze onderwerpen die in de organisaties leven en waar nog onduidelijkheid of onzekerheid omheen hangt. Aan geschikte thema's binnen de Omgevingswet tot nu toe geen gebrek; elke keer is het kiezen uit een lange lijst. Ook is er volop animo voor de bijeenkomsten. Vanwege het interactieve karakter is het echter niet de bedoeling dat iedereen zomaar aanschuift. De organisatoren selecteren alle aanwezigen zelf; niet alleen de sprekers, maar ook de deelnemers.

Miriam van Dulleman (projectmanager infrastructuur bij Sweco): 'We willen dat elke deelnemer interessante inbreng kan leveren. Iedereen moet iets toevoegen aan de discussie.' Thea Klumper (groepsleider Ruimtelijke ordening en vergunningen bij Witteveen+Bos) vult aan: 'We nodigen elke keer zo'n dertig mensen uit, evenredig verdeeld over de vijf organisaties. Eigenlijk is het een feestje als je erbij mag zijn. De mensen die we benaderen, reageren ook vaak enthousiast.'

Onverwachte experts

De organisatoren gaan in de eigen organisatie op zoek naar interessante cases en mensen die daarover kunnen vertellen. Door te rade gaan bij collega's, kan het balletje zomaar naar een onverwachte plek rollen, vertelt Bossink: 'Zo kwamen we ineens uit bij een value engineer. Ook een rol waarin je volop bezig bent met de Omgevingswet, maar waar ik in eerste instantie niet aan zou denken.' Bij value engineering gaat een multidisciplinair team systematisch op zoek naar de beste en goedkoopste oplossing, die bovendien de meeste waarde toevoegt in de fysieke leefomgeving. De value engineer die zijn verhaal bij Sweco mocht doen, vertelde over de participatiestrategie rondom de





hogesnelheidslijn door Zevenbergschenhoek (boven Breda). De dorpsbewoners ervoeren geluidsoverlast van de nieuw aangelegde spoorlijn en werden uitgenodigd om mee te denken aan een oplossing. ‘Het verhaal van de value engineer zorgde voor een leuke frisse blik op ons thema participatie’, zegt Bossink. ‘Meestal zijn de deelnemers professionals als omgevingsmanager, jurist of projectleider. Het verhaal van de value engineer kwam meer uit de technische hoek. Die hoek is nog niet zo vaak belicht.’

‘Nu al?’

Het format van de eerste bijeenkomst bleek succesvol en wordt sindsdien aangehouden. Eerst zijn er twee pitches van een kwartier, waarin een casus van een van de ingenieursbureaus, RWS of ProRail wordt gepresenteerd. Daarna gaan de deelnemers in kleine groepjes uiteen om hier verder over te discussiëren. Bossink: ‘We hebben het ingericht als een carrousel. De gespreksleider geeft eerst een samenvatting van het vorige groepje. Vanaf daar pakt het nieuwe groepje de draad op. De discussies verlopen vlot. Elke keer als we de deur openen omdat het tijd is voor de volgende sessie, krijgen we te horen: ‘Nu al?’ Er is zo veel te bespreken, iedereen komt tijd tekort.’ Veel bijeenkomsten over de Omgevingswet

zijn opgezet als eenrichtingsverkeer. De actieve kennisdeling in de vorm van een carrousel geeft de ingenieursessies een grote toegevoegde waarde. Van Dullemen: ‘Er zijn al genoeg bijeenkomsten waarbij je alleen aan het luisteren bent. We wilden er graag interactieve sessies van maken die over het dagelijks werk gaan. De deelnemers hebben een open houding, iedereen doet actief mee en alle partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar. Dat heeft echt meerwaarde. Normaliter bepalen overheidsorganisaties als RWS en ProRail de uitvoering van het werk grotendeels, waarna wij als ingenieursbureaus pas aan de beurt zijn. Nu delen we onze kennis al in eerder stadium en denken we samen na over de toepassing van de Omgevingswet. Dat is heel prettig.’ De initiatiefnemers vinden het belangrijk dat de gedeelde kennis niet blijft steken bij de aanwezigen en nodigen daartoe een schrijver uit, die na afloop een verslag maakt. Zo kan iedereen de opgehaalde kennis eenvoudig verspreiden onder de eigen ‘achterban’.

Participatie en flexibiliteit

Tijdens de eerste kennissessie begin vorig jaar stond het thema participatie centraal. De Omgevingswet vraagt hier doorlopend aandacht voor, bij elke activiteit en in elke

fase. Dat betekent niet dat alle toeters en bellen uit de kast moeten worden gehaald, concludeerden de aanwezigen na afloop. Want we doen vaak al aan participatie; de verplichting is eerder een kans om de huidige werkwijze te optimaliseren. Een half jaar later vond kennissessie nummer twee plaats, waarbij flexibiliteit in het projectbesluit onderwerp van gesprek was: hoe houd je zo lang mogelijk diverse oplossingen open? De deelnemers kregen eerst twee casussen voorgelegd (versterking van de Afsluitdijk en de verbreding van de A58), waar ze in het carrousel verder over discussieerden. Een deel van de oogst van die middag: denk meer in functies dan in concrete objecten (noem bermgras bijvoorbeeld een groenvoorziening) en doe een ‘gumsessie’ waarbij je nagaat of alle eisen noodzakelijk zijn. Flexibiliteit is echter niet overal mogelijk: bij hinderaspecten als geluid en luchtkwaliteit zijn de eisen bindend.

Gezond gedrag stimuleren

Bij de volgende kennissessie komen deze hinderaspecten opnieuw langs. Van Dulleman: ‘Het volgende thema is gezondheid. Daarbij kun je denken aan normen voor geluid en luchtkwaliteit. Maar ook: hoe richt je de omgeving zo in dat mensen zich gezonder

‘Eigenlijk is het een feestje als je erbij mag zijn’

Thea Klumper

gaan gedragen? Op stations leidt de meest voor de hand liggende route meestal naar een lift of roltrap. Dat kan anders; door een slimme inrichting kun je ervoor zorgen dat meer mensen de trap nemen.’



Miriam van Dulleman
Projectmanager infrastructuur
bij Sweco



Josine Bossink
Directeur regio Zuidoost bij
Movares



Thea Klumper
Groepsleider Ruimtelijke
ordening en vergunningen bij
Witteveen+Bos





Participatie begint in de planfase

RWS staat de komende jaren voor een forse opgave als het gaat om het beheer en onderhoud van kunstwerken en wegen. Zeker projecten waarvan de uitvoering plaatsvindt als de Omgevingswet in werking is, vormen een mooie kans om nu al te werken in de bedoeling van de wet. Projecten zoals de vervanging of renovatie van de Schellingwouderbrug en de Prins Willem-Alexandersluis bij Amsterdam.



*‘De Omgevingswet
vloeit voort uit een
maatschappelijke
trend’*

Mieke Limmen

De vernieuwing van de Schellingwouderbrug en de Prins Willem-Alexandersluis bevindt zich nog in een vroeg stadium; het begin van de planfase. Hier onderzoekt RWS of deze objecten gerenoveerd of geheel vernieuwd moeten worden. De objecten liggen fysiek vlak naast elkaar, vandaar dat hetzelfde projectteam beide objecten onderzoekt. Omgevingsmanager Mieke Limmen is namens RWS belast met deze onderzoeken. Limmen vertelt dat het onderhoud van bestaande werken zo zijn uitdagingen kent. ‘De vervanging of renovatie van de Prins Willem-Alexandersluis en de Schellingwouderbrug zijn projecten met ‘prioriteit 1’, wat wil zeggen dat de technische urgentie hoog is. Dit betekent dat de planfasen snel maar zorgvuldig doorlopen moeten worden. De focus moet blijven op het beschikbaar en veilig houden van de objecten. Zoiets levert spanning op met gebiedsgericht denken, wat de Omgevingswet van je vraagt. Ik probeer daarom zo transparant mogelijk naar de omgeving te zijn. Ik vind het wel heel belangrijk om het gesprek met partijen aan te gaan. De toekomstbestendigheid van een object, in dit geval een sluis en een brug, verdient veel aandacht. Als wij gebiedskansen, in verband met de technische urgentie, niet kunnen meenemen in dit project, dan is

het wel goed om daarover een zorgvuldige afweging te maken.’

Klankbordgroep

Dit wil niet zeggen dat er nooit gebiedsgericht kan worden gedacht of kan worden samengewerkt om samen tot mooie resultaten te komen. Integendeel: samenwerking in een vroeg stadium stimuleert structuur, betrokkenheid, kennisdeling en toekomstgericht denken. Daarom heeft Limmen samen met de Port of Amsterdam een klankbordgroep in voorbereiding. Hierin zullen meerdere betrokken partijen zitten die met de sluis en brug of de impact van de werkzaamheden daaraan te maken hebben. Meerdere partijen volgen de planfase nauwgezet, alleen al omdat de sluis onderdeel is van de corridor naar Noord-Nederland. De klankbordgroep biedt partijen de mogelijkheid om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen, maar ook om samen in gesprek te gaan. ‘De klankbordgroep zal op cruciale momenten binnen de planfasen meekijken naar de stand van zaken en de richting die de projecten opgaan. Zo blijven alle partijen op de hoogte van onderzoeksresultaten en de invloed van de projecten op onder andere het vaarwegennet.’ Erwin Sandburg, adviseur van de havenmeester

bij Havenbedrijf Amsterdam, vult aan: 'In het licht van de Omgevingswet zou RWS de klankbordgroep daarnaast kunnen inzetten om in beeld te brengen hoe we samen die verkeersader zo toekomstbestendig mogelijk kunnen inrichten. Wat is de beste oplossing voor nu en in de toekomst? Het is dan de taak van de klankbordgroep om te zorgen dat alle scenario's op tafel liggen. We kijken daarom nu naar de scope van de klankbordgroep. En we kijken wie er naast RWS en het havenbedrijf nog meer aan de klankbordgroep kunnen deelnemen. Te denken valt aan de branche, de scheepvaart zelf. Dat gaan we nu onderzoeken.'

Vroeg aan tafel

Voor het Havenbedrijf Amsterdam is deze vroege betrokkenheid erg fijn.

Sandburg: 'Ten gevolge van de stedelijke ontwikkeling in Amsterdam vindt grote intensivering van bebouwing plaats, over en langs de oevers van het IJ. Door de diverse projecten die gelijktijdig lopen, ontstaan er zeer complexe situaties die continu de vaarwegbelangen raken. Voor deze projecten is een integraal beeld van groot belang voor de borging van de veiligheid in en rond de vaarweg, die deel uitmaakt van een Europese corridor. Het is van nationaal economisch

belang dat het regionale havengebied goed bereikbaar blijft.'

RWS en het havenbedrijf zijn nu bezig met een gezamenlijke verkenning om de klankbordgroep op te zetten. Hierbij legt elke partij unieke expertises op tafel die het eindproduct kwalitatief beter maken.

Sandburg: 'RWS is als uitvoerende organisatie bedreven in technisch onderhoud en reparatie. Als haven letten wij juist constant op de toekomst, waardoor we eerder trends en ontwikkelingen waarnemen. De schaalvergroting in de scheepvaart is een mooi voorbeeld; de standaardmaat van binnenvaart is beduidend groter geworden.

Dit heeft ook gevolgen voor de infrastructuur van de vaarweg zodra die aan renovatie of vervanging toe is. RWS en het havenbedrijf vullen elkaar goed aan. Maar ook voordat dit project begon was onze relatie sterk. We spreken elkaar relatief vaak. Eigenlijk is onze samenwerking een doorontwikkeling van de processen die er al zijn.'

Limmen: 'De wet vloeit voort uit een maatschappelijke trend die eigenlijk al een tijdje geleden is ingezet. En dat is wel mooi. Niet meer zelf bepalen hoe je iets gaat doen, maar eerst rondkijken naar wat er nog meer

speelt in een gebied. We doen het nu niet compleet anders, maar bouwen voort op wat we al deden.'



Mieke Limmen

*Omgevingsmanager Vervanging
of Renovatie
Schellingwouderbrug en Prins
Willem-Alexandersluis*



Erwin Sandburg

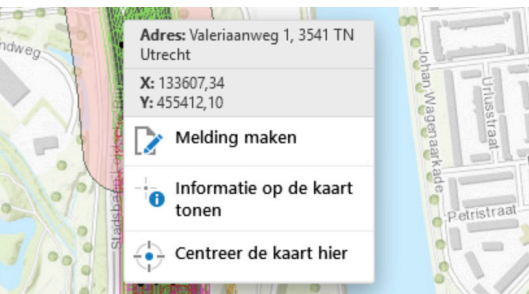
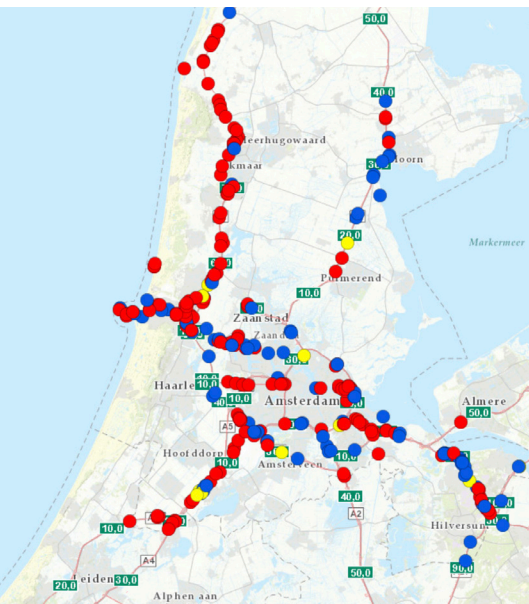
*Adviseur havenmeester bij Port
of Amsterdam*



‘Gewoon’ je beperkingengebieden bepalen? Hoe RWS zijn beperkingengebieden vaststelt

Wie ergens een snackbar of een camping wil beginnen, kan vanaf 1 januari 2021 met één klik op de kaart zien waar hij vergunningen moet aanvragen. Ook RWS stelt als vergunningverlener regels aan wijzigingen in de fysieke leefomgeving. Vlak langs de snelweg mag bijvoorbeeld niet worden gebouwd. Maar waar ligt de grens precies? Dat is niet altijd even duidelijk. Adviseur Edwin Biegel legt uit hoe RWS zijn beperkingengebieden in kaart brengt.





Alle bevoegd gezagen zijn momenteel hun beperkingengebieden aan het bepalen. Naast RWS zijn dat bijvoorbeeld ook ProRail, de provincies, gemeenten, de brandweer en de waterschappen. Ze visualiseren hun beperkingengebieden op kaarten, die straks in het Omgevingsloket te raadplegen zijn als één samengevoegde kaart. Dit maakt het vanaf 1 januari 2021 een stuk eenvoudiger om een vergunning aan te vragen. Een initiatiefnemer ziet dan met één klik op de kaart welke regels er gelden en waar hij moet aankloppen. De gemeente krijgt de aanvraag binnen en verspreidt het verzoek – deels automatisch – naar de betreffende vergunningverleners. ‘Initiatiefnemers krijgen het op een presenteerblaadje aangereikt’, zegt Edwin Biegel, adviseur informatie- en datamanagement bij RWS.

Duizend bolletjes

Je hoort het vaak: je moet gewoon even je beperkingengebieden vaststellen. De relevante informatie van RWS staat echter niet overzichtelijk in één mapje, maar is beschreven in documenten, kaarten en databases verspreid over de organisatie. Al deze bronnen verzamelen is een kunst op zich. Vervolgens moeten de gegevens, samen met de juridische regels waarin ze beschre-

Samenwerken met ProRail

ProRail heeft vergelijkbare beperkingengebieden langs het spoor. In voorbereiding op het DSO werken RWS en ProRail intensief samen: we overleggen over hoe we onze beperkingengebieden in kaart brengen, hoe we bij de feitelijke vergunningverlening kunnen samenwerken met gemeenten en onze systemen ervoor inrichten. We helpen elkaar en leren van elkaar.

‘Initiatiefnemers krijgen het op een presenteerblaadje aangereikt’

Edwin Biegel

ven worden, vertaald worden naar een serie kaarten. Vorig jaar zijn de eerste kaarten opgeleverd voor interne en externe consultatie. De bedoeling is dat medewerkers van RWS de beperkingengebieden controleren. Biegel: 'De kaarten zijn te bekijken op intranet. Denkt een medewerker dat een begrenzing niet klopt, dan kan hij een melding doen. Er verschijnt dan een bolletje op de kaart. Inmiddels hebben we bijna duizend meldingen binnen. We hebben dus een flinke waslijst aan huiswerk.'

Kanalen en duinvoeten herleiden

De kaarten worden gemaakt op basis van databronnen. Is de meest bruikbare bron eenmaal gevonden, dan blijkt deze vaak niet één op één bruikbaar te zijn. Biegel: 'Onze bronnen zijn niet ingewonnen voor de Omgevingswet, maar bijvoorbeeld voor beheer. Daardoor passen de juridische definities niet altijd goed bij die van RWS; ze zijn van een andere orde. Het begrip 'duinvoet' bijvoorbeeld: juridisch gezien kun je daarmee overweg, naar een kaart vertalen is lastig. Bij een storm kan een duinvoet namelijk verschuiven. Ook kwamen we erachter dat er geen officieel register met kanalen bestaat, waardoor we de kanalen zelf moesten herleiden. Het is een heel

proces om de juridische regels te vertalen naar een kaartbeeld.'

Het team van Biegel werkt alweer aan de volgende update van de kaarten. Dit zijn de versies die voor het Omgevingsloket worden gebruikt. Het is de bedoeling dat na de livegang op 1 januari 2021 elk halfjaar een update volgt. 'Vooralsnog gaat dat niet sneller', zegt Biegel. 'Er moeten nu eenmaal veel partijen naar de kaarten kijken, tot aan Brussel aan toe. Ze zijn hierdoor minder actueel dan we zouden willen. Helaas ligt dit buiten onze macht. De viewer en ons eigen proces kunnen we wel upgraden. We werken momenteel aan nieuwe functies, aanpassingen aan de bronnen en innovatieve data-analyse. En we zijn het beheer aan het inregelen, iets wat vaak vergeten wordt, zodat RWS de komende tientallen jaren de gevraagde kwaliteit kan leveren.'

Een kaart vol kansen

Biegel zou de term beperkingengebieden liever niet gebruiken. 'De beperkingengebieden geven juist meer inzicht in de mogelijkheden voor een initiatief, in plaats van de beperkingen. Door op de kaart te prikken, kan een initiatiefnemer straks de meest geschikte locatie zoeken voor zijn plan.

Zo komt hij er bijvoorbeeld achter dat hij honderd meter verderop maar één vergunning hoeft aan te vragen. Ik zou willen zeggen dat we kansengebieden aan het vaststellen zijn, die we aangeven op een kanskaart. Die termen passen ook beter bij de Omgevingswet, waarin we dingen willen omdraaien: van 'nee, tenzij' naar 'ja, mits'. Met die instelling zal RWS vergunningaanvragen ook gaan behandelen. We gaan het samen mogelijk maken.'



Edwin Biegel

Adviseur informatie- en datamanagement bij RWS



Veranderstrategie

Integratie van de boven- en onderstroom

Het veranderproces heeft een formele, zichtbare kant. Deze heet de bovenstroom. Maar er bestaat ook een sociaalpsychologische, minder zichtbare kant: de onderstroom. Er is een sterk verband tussen beide.

Bij de bovenstroom voor de Veranderopgave Omgevingswet gaat het bijvoorbeeld om impactanalyses, model Projectbesluit, kaarten in het kader van het beperkingengebied en in een vroege fase aansluiten bij visieontwikkeling van bestuurlijke partners. In de onderstroom gaat het om de betekenis die de veranderingen krijgen. Medewerkers moeten een psychologische verandering doormaken, waardoor ze zich echt thuis gaan voelen in de nieuwe situatie.

De meeste aandacht gaat vaak naar de bovenstroom. Toch speelt juist de onderstroom een belangrijke rol bij het creëren van beweging en het wegnemen van weerstand. Beide stromen zijn noodzakelijk bij een veranderproces en het is van belang om ze met elkaar te verbinden. Het kost tijd om deze verbinding tot stand te brengen en te houden.

En meestal is dit meer tijd dan de bovenstroomse kant zichzelf heeft gegeven. Maar wil je echt een structurele verandering realiseren, dan kunnen beide stromen niet zonder elkaar.

Om de psychologische transitie -en daarmee de daadwerkelijke verandering- te versnellen en versoepelen, is het nodig de processen in de onderstroom te (h)erkennen en voorspellen. Met inzicht in deze processen kun je er activiteiten op afstemmen. Transitie management richt zich op het integreren van het formele veranderproces met het psychologische en mentale proces van medewerkers.

Erkenning voor elke fase

De psychologische transitie verloopt in fasen. Alle fasen hebben hun waarde en zijn belangrijk voor de transitie. Iedereen doorloopt ingrijpende veranderingen op zijn eigen manier en in eigen tempo. Bovendien lopen de fasen in elkaar over, en soms spelen ze tegelijkertijd. De kans is groot dat medewerkers binnen een organisatie in verschillende fasen verkeren. Terwijl de een nog amper zijn oude werkwijze kan loslaten, experimenteert een ander al met een nieuwe aanpak. Dat geven we vorm door binnen de organisaties actief het gesprek aan te gaan over het hoe en waarom van de Omgevingswet. Ook binnen de opleidings-trajecten besteden we aandacht aan andere manieren van werken.

Bij de Veranderopgave Omgevingswet gaan we ervan uit dat iedere fase in de psychologische transitie van toegevoegde waarde is; elk gedrag heeft een functie. Profiteer van de informatie die 'tegenstanders' van een veranderopgave de organisatie geven. Het helpt je om te begrijpen welke dynamiek er gaande is. Dus bedenkt: welke functie heeft dit gedrag? Probeer er serieus, open en zonder oordeel naar te kijken. Erken de bijdrage van de mensen die in een bepaalde fase zitten.

Transitieproces

Bovenstroom - formeel proces van organiseren; de stroom van activiteiten die we managen



Onderstroom - de betekenis die mensen aan de verandering geven; de 'zachte' kant met harde gevolgen ☉

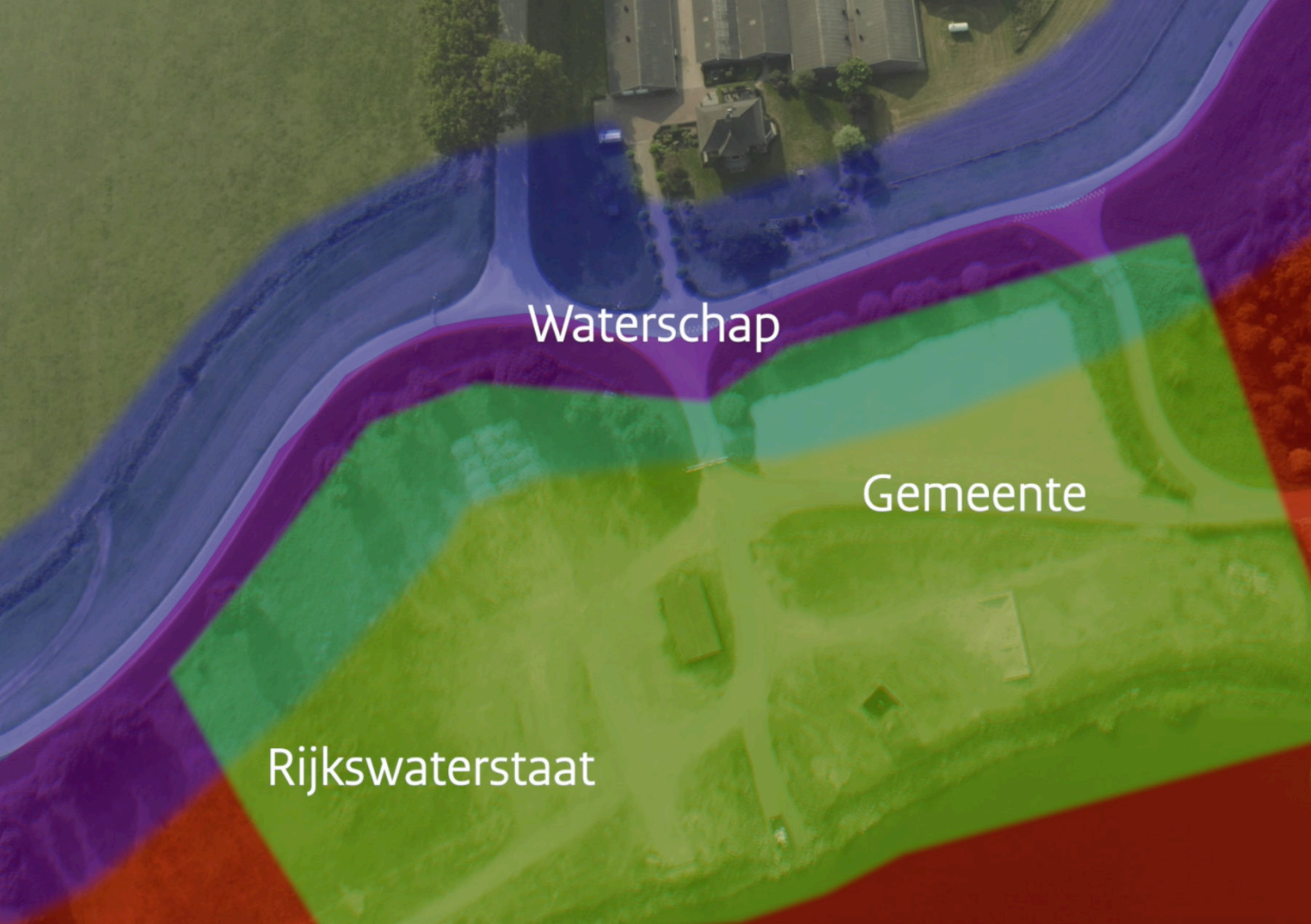
Bron: Plan B



Handhaving en de Omgevingswet

De Omgevingswet vraagt om een nieuwe manier van samenwerken. Wat betekent dit voor handhavers, die soms opereren in gebieden met overlappende gezagsrollen?

'Je kunt het niet alleen af in onze branche', stelt Debby Schouten. 'Je moet met ketenpartners kennis delen en samen optrekken. Alleen zo kun je een vuist maken tegen overtredingen van de regels.' Schouten werkt bij Omgevingsdienst Brabant-Noord, die vergunningen verleent en toezicht houdt in opdracht van een aantal gemeenten. Zelf is ze verantwoordelijk voor toezicht en handhaving met bodemgerelateerde zaken rondom afvalverwerkers, en het Besluit bodemkwaliteit. Ze overlegt vaak met bevoegde gezagen en ketenpartners. Denk aan de Inspectie Leefomgeving en Transport, RWS, Bodem+, de waterschappen en andere omgevingsdiensten.



Waterschap

Gemeente

Rijkswaterstaat



Vincent Hermens is een van de personen die ze vaak spreekt. Als senior adviseur Handhaving bij RWS Zuid-Nederland houdt hij toezicht op de toepassingen van grond in het beheergebied van RWS. Dit wil zeggen dat hij toeziet op het gebruik van grond die vaak uit een ander gebied komt. Er is dan een risico van verspreiding van vervuiling. Dit is een mooi voorbeeld van het belang van een goede samenwerking in de keten, want er zijn veel bevoegde gezagen bij betrokken. De grond wordt ergens ontgraven, tussentijds opgeslagen, vervoerd en opnieuw gebruikt. Elke stap heeft zijn eigen regio en overheidslaag. Bovendien kunnen er in een gebied verschillende gezagsrollen over elkaar

heen liggen. Omdat handhaving dan overlapt, is een goede afstemming ook hier cruciaal. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat de ene partij een vergunning geeft aan een initiatiefnemer, terwijl de werkzaamheden voor een andere partij ontoelaatbaar zijn. Schouten en Hermens praten daarom elke maand persoonlijk over zaken die voor beiden interessant zijn. Soms gaan ze gezamenlijk op controle.

Ruimte en afstemming

De komst van de Omgevingswet betekent nieuwe werkomstandigheden. Er komen meer algemene regels met mededelingsplicht en meldplicht. Dit geeft een grotere ruimte voor initiatieven omdat er niet in maatwerk details worden dichtgetimmerd. Hierdoor wordt er meer van de initiatiefnemers verwacht. Bij verwachte problemen in de omgeving moet de zorgplicht dan als vangnet dienen, zodat er voldoende bescherming van de (leef)omgeving blijft geborgd. Dit vraagt een andere invulling van het toezichtproces. De toezichthouder moet nog meer een afweging maken en inschatten of er een (mogelijk) probleem is voor de omgeving. Dit moet goed gemotiveerd worden voor er opgetreden kan worden. Hoe kijkt een handhaver hier tegenaan?

'Initiatiefnemers hebben behoefte aan duidelijkheid', vertelt Hermens. 'Aan de ene kant wordt die gecreëerd met de komst van één loket, bij de gemeente. Aan de andere kant komt er ook meer ruimte. 'Ja, mits' is een mooi streven, maar initiatiefnemers willen simpelweg weten of ze iets wel of niet mogen. Mensen willen niet alleen ruimte, maar ook vastigheid. Waarom mag ik iets niet en mijn buurman wel? We moeten een balans vinden.'

Praktijksessie

Om te weten welke afspraken je onderling kunt maken, moet je op de hoogte zijn van elkaars aandachtspunten. Zo loop je elkaar niet in de weg maar help je elkaar juist. Daarom begeleidde Hermens het afgelopen jaar een pilotsessie voor handhavers: 'Omgevingswet in de praktijk'. 'De focus lag op het verschil tussen zien en waarnemen. Bekijk met drie man De Nachtwacht, en iedereen neemt iets anders waar: bij de een valt het oog op de vaandeldrager, bij de ander op het hondje en bij de derde op het meisje in het midden van het schilderij. Toch kijk je allemaal naar De Nachtwacht. Iedereen heeft een ander aandachtspunt en je moet als partij notie krijgen van de interesses van de ander.' Met die kennis kun je elkaar helpen. Schouten, als deelnemster

aanwezig bij de sessie, geeft een praktijkvoorbeeld bij de Nachtwachtmetafoor. 'Als Vincent naar een bedrijf gaat, moet hij beseffen dat dit bedrijf te maken heeft met veel wet- en regelgeving. Het houdt niet op bij het stukje waar Vincent toezicht op houdt. Regels waar RWS toezicht op houdt worden misschien wel nageleefd, maar misschien niet hetgeen waar ik toezicht op houd vanuit de omgevingsdienst. Vervolgens is het cruciaal dat je deze informatie ook deelt. Vincent moet zeggen: 'Ik was van de week op die locatie en heb iets gezien wat misschien niet klopte. Vanuit RWS had ik verder geen opmerkingen, maar misschien kunnen we er samen naartoe zodat ik het jou kan aanwijzen.'

Hermens: 'Vanochtend nog had ik een bodemrapport in mijn handen en keek Debby mee. Ze zei dat er bij de opslag geen onderafdichting zat, een verharding of zeil om verspreiding van verontreiniging naar de bodem te voorkomen. Dat was mij niet

'Iedereen neemt iets anders waar'

Vincent Hermens

opgevallen. Ik keek naar heel andere dingen. En dat illustreert het doel van de sessie: wat triggert onze organisaties, en hoe kunnen we elkaar helpen?'

Tools

Tijdens de sessie werd er aan de hand van een praktijkcasus over een gebied met overlappende handhaving (Koornwaard) gekeken naar de vragen en dilemma's die deze casus bij ketenpartners oproep, welke oplossingen er werden aangedragen, en hoe deze geborgd waren in de Omgevingswet. Waren er al tools vanuit de Omgevingswet die partijen hielpen? Schouten: 'Iedereen was heel positief. De Omgevingswet lijkt veelbelovend qua mogelijkheden. Denk aan het hebben van één loket, met één regievoerder bij de gemeente die contact kan opnemen met bijvoorbeeld RWS als er iets moet worden afgestemd. Voor ons is het belangrijk dat de werkwijze persoonlijk is. We willen het zo praktisch mogelijk kunnen invullen op de werkvloer. Niemand heeft ons ooit verteld: 'Ga maar samenwerken en hier heb je daar een protocol voor.' We zijn het gewoon gaan doen, en gaandeweg leer je wat een ander belangrijk vindt. En met de komst van de Omgevingswet wordt het nog belangrijker elkaar te vinden.'

Hermens: 'We moeten er dan ook voor waken dat we niet te veel blijven hangen in protocollen. De Omgevingswet vraagt ons om te werken vanuit vertrouwen. Uiteindelijk gebeurt het werk buiten en niet op papier.'



Vincent Hermens

Senior adviseur handhaving bij RWS Zuid-Nederland



Debby Schouten

Toezichter / handhaver Bodem bij Omgevingsdienst Brabant Noord




Passende participatie bij infrastructuurprojecten

Hoe neem je de omgeving mee in de trechter?

RWS en ProRail betrekken de omgeving in diverse projecten. Voor beide is het nog zoeken naar de beste aanpak: wat werkt wel en wat niet? Om ook van elkaar te leren, hebben omgevingsmanagers Eric Westerhuis (ProRail) en Lukas Meursing (RWS) het initiatief genomen voor een verkenning naar praktijkervaringen met participatie.

Het traject werd uitgevoerd door Neerlands diep, de academie en netwerkorganisatie voor grote publieke bouw- en infraprojecten. Een perfecte paraplu om een verkenning over participatie onder te organiseren. Meursing: 'In het netwerk van Neerlands diep zitten veel omgevingsmanagers die met hun voeten in de klei staan. Het leek ons mooi om hun praktijkervaringen op te halen en te spiegelen aan de theoretische kaders. Want vaak worden er mooie plaatjes geschetst van hoe participatie eruit zou moeten zien, maar die staan soms ver van de werkelijkheid af.'



‘Je moet een passende strategie bedenken die past in de speelruimte die je hebt. Anders wordt participatie een schijntraject’

Eric Westerhuis

Bewijs het maar eens

De eerste bijeenkomst vond plaats op 5 november. De deelnemende omgevingsmanagers waren van tevoren geïnterviewd door Janine van Oosten (programmamanager bij Neerlands diep). Uit deze basisstudie werden thema's gedestilleerd die ze tijdens de bijeenkomst samen verder uitdiepten. Een daarvan was het belang van participatie. Helaas is het vaak nog nodig om dat belang duidelijk te maken, vertelt Meursing: 'Het nut van participatie is niet voor iedereen even duidelijk. Er is veel onderzoek gedaan naar een effectieve uitvoering, maar van de toegevoegde waarde is nog weinig bewijslast. Welk probleem los je er nu eigenlijk mee op? Er zijn genoeg dossiers waar veel

'Participatie is niet iets wat je overkomt. Het is goed om vroegtijdig een plan te maken'

Lukas Meursing

maatschappelijke reuring omheen is. Je kunt zeggen dat enige participatie daar had kunnen helpen, maar aantonen kun je het niet. Dus hoe kun je mensen overtuigen van het belang van participatie? Daar zijn we nog niet uit.'

Geen rapportenoorlog

De twee omgevingsmanagers geloven heilig in 'passende participatie'; zij hebben het nut ervan in verschillende projecten zelf ervaren. Meursing is omgevingsmanager bij de versterking van de Afsluitdijk. Door een brede, integrale participatiestrategie wist zijn team een gang naar de Raad van State te voorkomen, iets wat zelden lukt bij projecten waar veel belangen mee gemoeid zijn. Hij legt met een voorbeeld uit hoe ze te werk gingen: 'We wilden de Afsluitdijk overslagbestendig maken. Dat houdt in dat er bij een extreme storm een flinke hoeveelheid water overheen kan slaan. Er komt dan zout water in het IJsselmeer terecht, wat gevoelig ligt omdat het een belangrijk zoetwaterbekken is. Wij hadden berekend dat het zoute water op tijd zou uitspoelen en zo geen onaanvaardbaar risico vormt voor drinkwater, maar de resultaten werden door het drinkwaterbedrijf betwijfeld. Om een rapportenoorlog te voorkomen, hebben we aan 'joint fact

finding' gedaan: samen met het drinkwaterbedrijf schakelden we een bureau in om nader onderzoek te doen. Dat werkte heel goed.' Westerhuis vult aan: 'Een rapport maak je toch wel. Nu kost het wat meer, maar je bent wel eerder bij de eindstreep met een gedragen conclusie.'

Een afspiegeling van de omgeving

Welke mensen betrek je in je participatietraject? En hoe doe je dat? Uit de bijeenkomsten bleek veel behoefte aan participatietools, die helpen om de juiste mensen bij elkaar te krijgen. Westerhuis is momenteel zo'n tool aan het testen bij een infrastructuurplanstudie in Zaanstad, waar hij deelnemer is in het gemengde team van meerdere organisaties. Hij legt uit: 'Als je niet actief de juiste groepen werft, komen er zwart-wit gezegd vooral gepensioneerde mannen en tegenstanders van de plannen op een gebiedsavond of klankbordgroep af. Je wilt liever een doorsnede van de omgeving laten meedenken die de voors en tegens kunnen inbrengen. In Zaanstad hebben we een participatietraject op basis van de Social Impact Assessment-methode (SIA) gestart. Een onderdeel van deze tool is een sociaal-economische basisstudie, waarmee we hebben onderzocht welke partijen er in de omgeving zitten.

De klankbordgroep moet een afspiegeling zijn van het gebied. Je probeert dus grote bedrijven, kleine bedrijven en bewoners in dezelfde verhoudingen te verzamelen. Ik ben positief verrast hoe gemakkelijk dat ging. De groep is net opgezet, dus resultaten hebben we nog niet.'

Niet te snel trechteren

Participatie is verplicht binnen de Omgevingswet, maar de precieze invulling is redelijk vrij. Beide omgevingsmanagers benadrukken het belang van een planmatige aanpak. Meursing: 'Je strategie kan ook zijn dat je maar met één persoon afstemt, als je er maar over hebt nagedacht. Participatie is niet iets wat je overkomt. Het is noodzakelijk om vroegtijdig een plan te maken.' Ook Westerhuis heeft vaak meegemaakt hoe de omgeving voor verrassingen zorgde, doordat te laat met participatie werd gestart. Hij omschrijft het met een mooie metafoor: 'In het begin van een project gooi je allerlei plannen in een trechter. Daar komt uiteindelijk het definitieve plan uit. Doorloop je dat proces te snel, dan wordt de trechter een soort zandloper die aanruwt met tegenslagen.' Meursing vult aan: 'Je moet alle relevante partijen betrekken. Anders ben je zelf al getrechterd,

terwijl je omgeving niet mee is getrechterd. Je moet de omgeving dan alsnog aanhaken, terwijl je al op het punt stond om keuzes te maken. Doe je dat niet, dan strand je in procedures, dat blijkt elke keer weer.'

Participatieparadox

De omgeving op tijd mee trechteren is helaas wel lastig, erkennen Westerhuis en Meursing. Die moeilijkheid noemen ze de 'participatieparadox': wanneer er nog geen besluiten zijn genomen, is er volop ruimte om mee te denken. Dat vraagt een zeker voorstellingsvermogen van mensen, wat vaak als moeilijk wordt ervaren. Wordt het plan concreet, dan heeft de omgeving ineens een mening klaar, maar is er weinig ruimte meer om aanpassingen te doen. Meursing: 'Als er eenmaal een concrete tekening op tafel ligt, krijg je vaak te horen: 'ja, maar zo hadden we het niet gewild.' Westerhuis vult aan: 'Als de keuze al is gemaakt, moeten bestuurders daar eerlijk over zijn. Anders wordt participatie een schijntraject. Een groot gebiedsproces opzetten terwijl het plan al klaar is, is dé manier om het vertrouwen in het bestuur te verliezen. Zo creëer je je eigen weerstand. Je moet een strategie bedenken die past bij de speelruimte die je hebt.'

Betrokkenheid in alle fasen

Ook na de besluitfase is er vaak nog ruimte voor participatie, zegt Westerhuis: 'Bij de aanleg van de A2-tunnel in Maastricht was er bijvoorbeeld één centraal loket voor schade. Voor de bewoners is dat prettig, want die weten vaak niet of ze bij de gemeente, RWS of de aannemer moeten zijn. In de realisatiefase zit het in dit soort dingen.' Meursing vult aan: 'Als de tunnelbak al is gebouwd, kun je samen met de bewoners het park erbovenop inrichten. Het is een misverstand dat er alleen participatie mogelijk is bij de planvorming. Tot de laatste fase is betrokkenheid van de omgeving mogelijk.'



Eric Westerhuis
Omgevingsmanager bij
ProRail



Lukas Meursing
Omgevingsmanager bij RWS



Leidende principes

Borging van resultaten uit pilots en experimenten rond de Omgevingswet

RWS en ProRail hebben veel geleerd uit diverse pilots en experimenten. Deze lessen delen we graag met al die medewerkers en managers die bij inrichtingsvraagstukken, initiatieven van derden, aanleg, beheer en onderhoud te maken hebben met andere verwachtingen van de omgeving. De Omgevingswet brengt geen technische, maar een adaptieve uitdaging. Dat vraagt om een andere manier van communiceren, óók met elkaar.

Hoe neem je je collega mee in de verandering?

1. Stem af op de ander

Deel jouw ervaringen waar de ander van kan leren, maar neem zijn situatie als uitgangspunt. Jij wilt misschien graag over je successen vertellen, maar als de ander pas in de startfase van een project zit, heeft hij daar weinig aan. Vertel liever over jouw ervaringen met dezelfde lastige situatie als waar de ander nu in zit.

2. Wees concreet, noem man en paard

Formuleer je lessen niet te abstract. Dit maakt je verhaal wel algemeen te delen, maar ook minder herkenbaar. Je krijgt de aandacht als je specifiek bent. Bij welk project gebeurde dit? Waar liep je tegenaan? Vanuit welke rol of functie was dat? Als je zo concreet bent, herkennen mensen in dezelfde soort projecten, situaties of functies eerder dat bij jou interessante informatie te halen is.

3. Deel je obstakels

Succes komt niemand aanwaaien. Noem welke obstakels je bent tegengekomen en hoe je daarmee om bent gegaan. Anderen komen bij hun project of taak dezelfde soort blokkades tegen. Je kunt hen daarop voorbereiden als je aangeeft waarmee jij in aanraking kwam. Welk gedrag heeft jou geholpen daar goed uit te komen?

Hoe help je jezelf in de verandering?

Organiseer support in de lijn

Uit alle pilots blijkt dat het helpt als je opdrachtgever en management urgentie ervaren en openstaan voor de omgeving. Neem je opdrachtgevers dus mee in je opgave en ervaringen. Als jij het hen niet vertelt,

weten zij niet dat je onder druk staat doordat de buitenwereld andere dingen van je vraagt dan je intern kunt regelen. Zorg dat de urgentie ook langs een andere weg binnenkomt bij je opdrachtgever(s).

Een vraag van een politicus, inbreng van bewoners of een gesprek van RWS- of ProRailmanager met stakeholders heeft invloed op de omstandigheden waarbinnen een projectteam moet werken en dus ook op de te volgen aanpak.

Neem regie

Ruimte voor reflectie of experimenteren met taken op een andere manier aanpakken kun je aankaarten of zelfs afdwingen. Als je bij vragen of wensen vanuit de omgeving zelf direct afwijzend reageert, kan nooit iemand uit de lijn aangeven dat deze maatschappelijke behoeftes wél belangrijk zijn of je helpen ze mogelijk te maken. Behoeftes vervullen lukt zeker niet in alle gevallen, maar in sommige contexten wel. Kijk wat jou helpt om hier je eigen rol in te vervullen. Niet afwachten, maar aankaarten.

Benut aanwezige instrumenten

Er zijn al instrumenten in de huidige werkaanpak die je kunnen ondersteunen en ruimte geven in je contact met de omgeving. Neem in de opdracht expliciet ruimte op voor participatie, reflectie op leerervaringen en het delen van kennis. En spreek in risicoanalyses de veranderende eisen uit de omgeving door. Daarmee wordt steeds beter zichtbaar waar het kan 'wringen' en wordt het makkelijker om het gesprek te voeren over het realiseren van een grotere maatschappelijke meerwaarde.

In samenwerking met:

ProRail

Deze uitgave verzorgden ProRail en RWS samen in het kader van hun strategische alliantie. Op intranet van ProRail en RWS en ook op internet vind je meer informatie over de Omgevingswet.

Heb je vragen naar aanleiding van deze uitgave: omgevingswet@rws.nl





Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat en ProRail

Opdrachtgever

Veranderopgave Omgevingswet Rijkswaterstaat

Redactie en vormgeving

Kris Kras context, content and design

Meer informatie over deze uitgave

omgevingswet@rws.nl

februari 2020 | WVL0220KK142

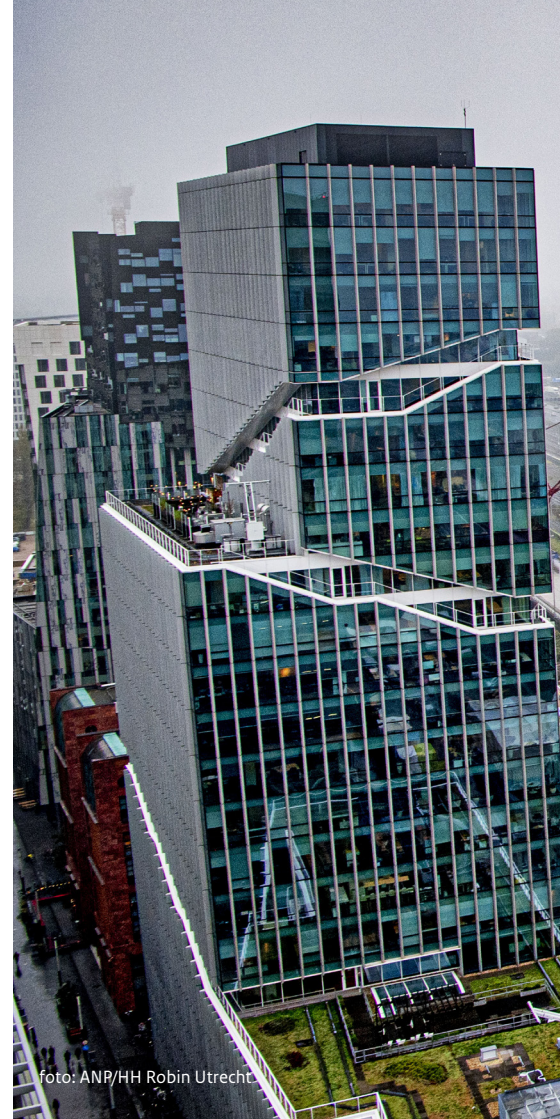


foto: ANP/HH Robin Utrecht