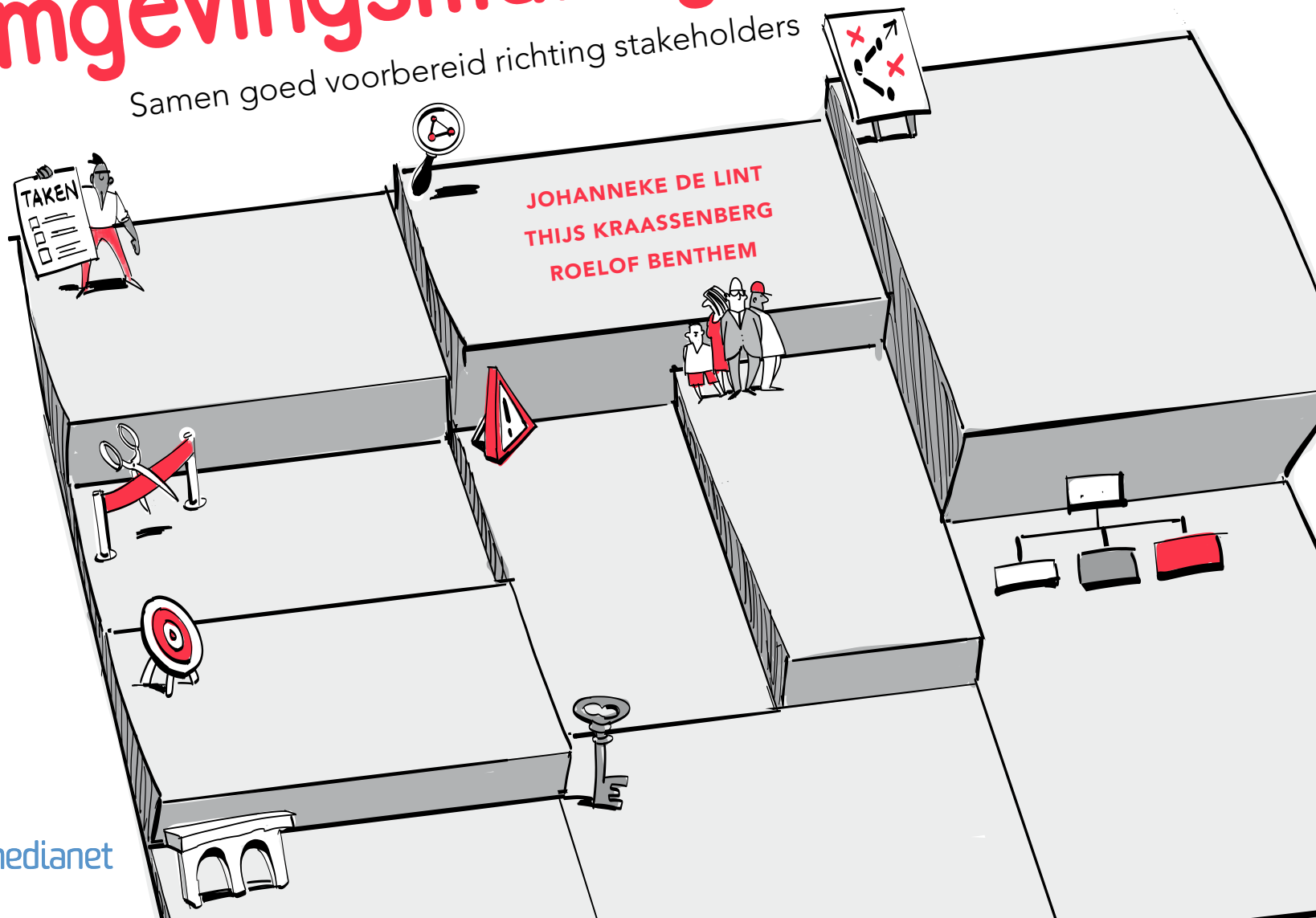
Canvas Omgevingsmanagement

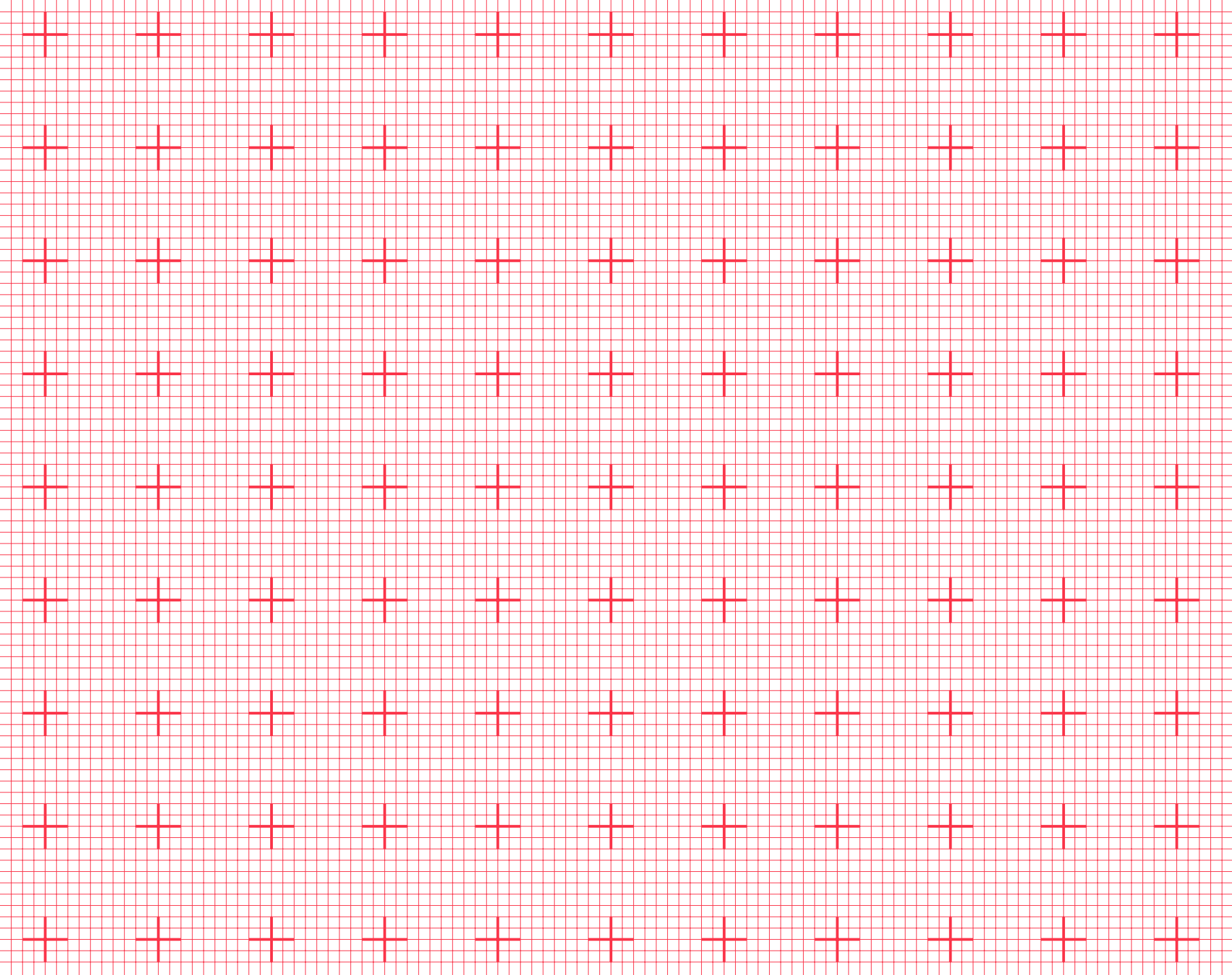
Samen goed voorbereid richting stakeholders



JOHANNEKE DE LINT
THIJS KRAASSENBERG
ROELOF BENTHEM

vakmedianet

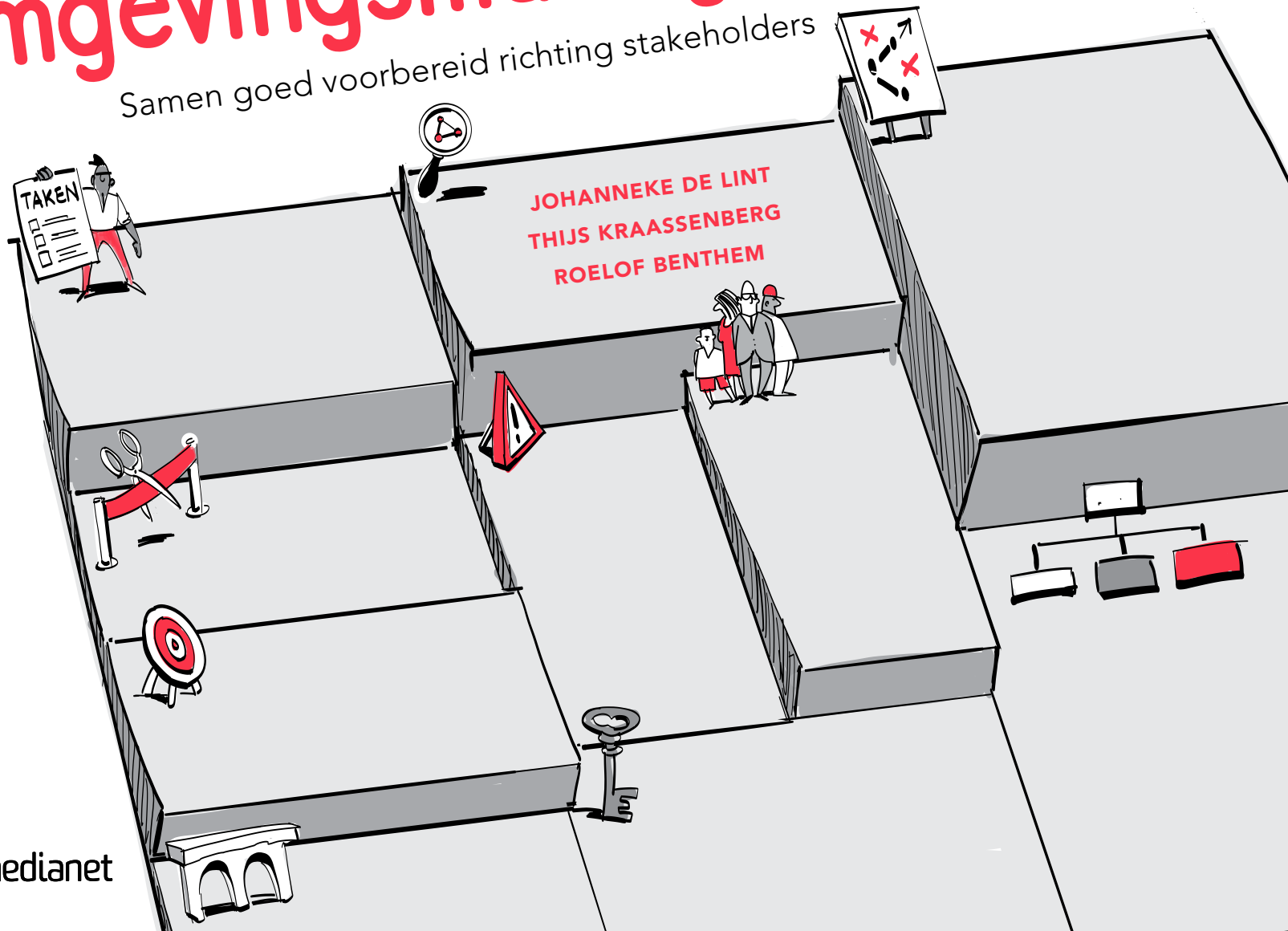
Canvas Omgevingsmanagement



Canvas Omgevingsmanagement

Samen goed voorbereid richting stakeholders

JOHANNEKE DE LINT
THIJS KRAASSENBERG
ROELOF BENTHEM



vakmedianet

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Vormgeving omslag en binnenwerk: Jorine Zegwaard, jorine.biz
Illustraties: Shirley Warlich, visenchips.com

ISBN 978 94 6276 188 9
NUR 801

©2017 Vakmedianet, Deventer
www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord 8
Begrippenlijst 10

1 **Omgevingsmanagement: een vak in ontwikkeling** **13**

Canvas Omgevingsmanagement 18

2 **Maatschappelijke trends** **21**

Trend 1 – Opkomst tegenstrijdige feiten 22
Trend 2 – De kracht van sociale media 23
Trend 3 – Digitalisering van menselijke interactie 24
Trend 4 – Burgers willen mede-eigenaar zijn 25
Trend 5 – Steeds meer samenwerking tussen organisaties 26
Trend 6 – Beroep op zelfredzaamheid wordt groter 27

3 **Zes manieren om een omgeving te beïnvloeden** **29**

Verschillende benaderingen 31
Helaas gaat het ook nog vaak mis 37

4 **Systematisch werken aan overeenstemming** **39**

Waarom vertrouwen zo belangrijk is 40
De vier uitgangspunten van professioneel omgevingsmanagement 41
Systematisch werken aan overeenstemming 47
Investeren loont 49

5 Werken met het canvas **51**

Waarom zou je het canvas gebruiken? 52
Aan de slag met het canvas 54
De opbouw van het canvas 54
Vertragen om te kunnen versnellen 57

6 Scherp richten **59**



... Kern van de opgave 61


... Relevante momenten 64


... Doel 66


... Belangrijke uitgangspunten 72

7 Rijk kijken **77**

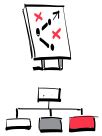
Omgevingsanalyse 79


... Context 80


... Issues 86


... Stakeholders 94


... Kansen 101



8 **Bewust doen** 105

... Strategie 106

... Organisatie 122

9 **De omgevingsprofessional** 127

De drie rollen van de omgevingsprofessional 128
Jij als omgevingsprofessional 131
Verantwoordelijkheid 134
Omgaan met onzekerheid 134

10 **Na het canvas** 137

Praktische vervolgacties 138
Het canvas als fundament 143

Noten 144

Literatuur 144

De auteurs 146

Voorwoord

Omgevingsmanagement valt of staat met een goede voorbereiding. Het is zeer waardevol om vooraf samen de omgeving te verkennen en stil te staan bij wat jouw opgave voor anderen gaat betekenen. Je kunt beter inschatten wat je te wachten staat, waar je het beste kunt beginnen en het geeft ook het belangrijke inzicht dat je nog niet alles weet. Met de voorbereiding borg je een stabiele basis voor een proces met stakeholders dat meestal al dynamisch genoeg is.

Toch sneeuwt in de praktijk de voorbereiding vaak onder. Soms omdat men denkt dat de strakke planning direct tot actie dwingt, maar ook om de simpele reden dat voorbereiding een stoffig imago heeft. Het roept al snel het beeld op van dikke dossiers die niemand ooit nog inkijkt.



Wij hebben het canvas ontwikkeld om juist in de voorbereiding een gezamenlijk gevoel te creëren bij de projectomgeving en de bijbehorende aanpak. Het canvas zorgt ervoor dat je gestructureerd met elkaar het gesprek aangaat over de wijze waarop je met stakeholders wilt omgaan, welke verantwoordelijkheden je aangaat en wat dat betekent voor het verder inrichten van het omgevingsproces. Door elkaars kennis en kunde te benutten, kan op een eenvoudige wijze worden ervaren dat het loont om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen bij een omgevingsproces.

Het canvas is gevormd tijdens ons dagelijks werk en is samen met opdrachtgevers, collega's, cursisten, teamleden en vakgenoten verder gegroeid. Het is kritisch getoetst, aangescherpt en waar nodig op de kop gegooid. Het is niet zomaar een invuloefening; het is veel meer dan dat. Het canvas is ontwikkeld vanuit een sterke overtuiging hoe professioneel omgevingsmanagement uitgevoerd zou moeten worden. Gebaseerd op eigen praktijkervaringen en op het werk van ontwikkelaars van het Mutual Gains-gedachtegoed als Ury, Fisher, Susskind, Patton en in Nederland Marc Wesselink.

Wij hebben plezier beleefd aan het schrijven van dit boek, niet in de laatste plaats omdat we er zelf ook veel van hebben geleerd. We hopen dat dit boek vakgenoten kan helpen en dat het hen in staat stelt een deel van de voorbereiding op een andere, gezamenlijke, interactieve manier te doen.

Johanneke, Thijs en Roelof



Begrippenlijst

In dit boek proberen wij zo veel mogelijk weg te blijven van jargon. Toch is er een aantal begrippen waar wij niet omheen kunnen. We noemen deze hieronder in alfabetische volgorde met daarbij een korte uitleg.

Canvas:	Dichtgeweven stof in verschillende gewichten, wordt meestal gemaakt van vlas, hennep, jute of katoen en vooral gebruikt als ondergrond voor olieverfschilderijen (encyclop.nl).
Canvas Omgevings-management:	Een praktisch hulpmiddel dat de structuur biedt om gezamenlijk een omgevingsproces op een professionele manier voor te bereiden.
Initiatiefnemer:	Degene die de opgave op zich neemt.
Issue:	Onderwerp dat (mogelijk) discussie oproept.
Omgevingsproces:	De activiteiten rondom een opgave met als doel stakeholders op een passende manier bij de opgave te betrekken zodat recht wordt gedaan aan hun belangen en die van de initiatiefnemer.
Omgevingsprofessional:	Degene binnen de organisatie die verantwoordelijk is of zich verantwoordelijk voelt voor het proces met de stakeholders.

Opgave:	Vraagstuk dat moet worden opgelost, waarbij de organisatie vooraf een specifiek doel heeft gedefinieerd.
Organisatie:	Geordende groep mensen die samenwerken om bepaalde doelen te bereiken.
Professioneel omgevingsmanagement:	De werkwijze die gericht is op samenwerking en ruimte biedt aan stakeholders om zo goed mogelijk voor hun eigen belangen op te komen, ook als er grote verschillen zijn. Centraal in deze benadering staan het werken aan vertrouwen en het realiseren van een opgave die van waarde is voor de initiatiefnemers én voor de stakeholders.
Stakeholder/ Belanghebbende:	Mensen of groepen met een belang bij de opgave en of de gevolgen ervan. Het is de omgeving met wie de initiatiefnemer rekening dient te houden bij de realisatie van zijn opgave.
Team:	De mensen die samenwerken om de opgave te realiseren.

Hoofdstuk

1

Omgevingsmanagement: een vak in ontwikkeling

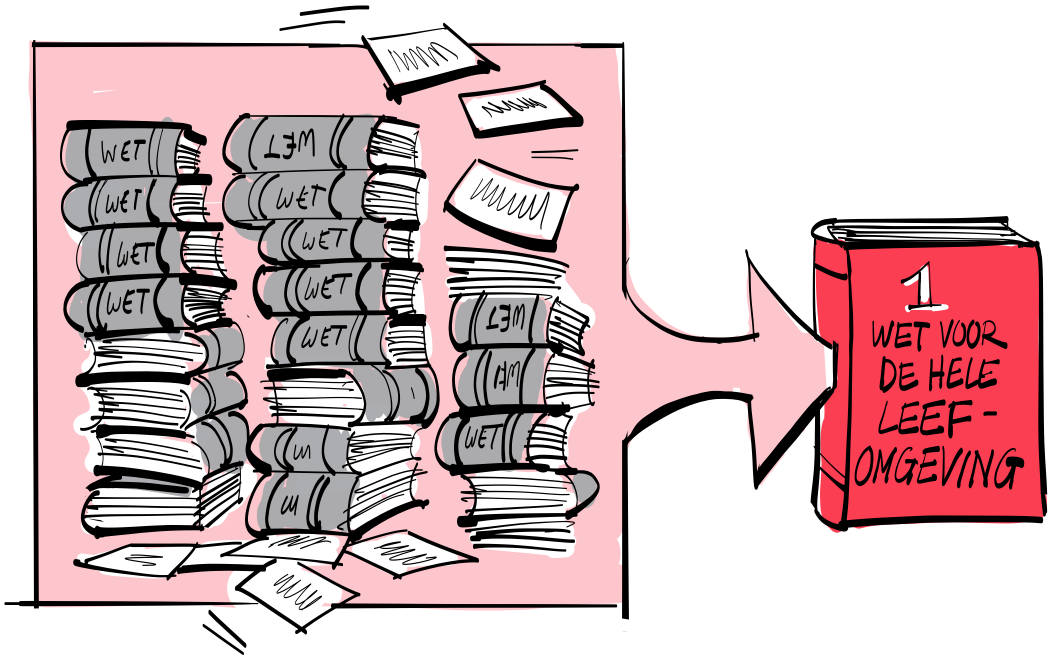
Mensen die iets willen realiseren of bereiken, krijgen te maken met hun omgeving. Ze zullen proberen die omgeving te beïnvloeden en in beweging te krijgen. Dat deed men in de oudheid al en dat doet men nog steeds. Als vakgebied is omgevingsmanagement daarentegen wel relatief nieuw. Bewust alle belanghebbenden, ook wel stakeholders genoemd, betrekken bij de realisatie van een opgave (een organisatievraagstuk, project of programma) wordt beschouwd als een steeds belangrijkere factor voor succes. De aandacht voor dit jonge vakgebied neemt dan ook snel toe.

Organisaties gaan om verschillende redenen met omgevingsmanagement aan de slag. Er zijn organisaties die omgevingsmanagement primair inzetten vanuit de behoefte een goed beeld te krijgen van mogelijke onzekerheden in hun omgeving. Ze willen hierbij vooral de voorspelbaarheid van de omgeving vergroten om opgaven binnen tijd en budget te kunnen realiseren. Er zijn ook organisaties die de omgeving benutten als bron van kennis en ervaring, waarbij omgevingsmanagement vooral wordt vormgegeven als een proces van cocreatie. Externe factoren, zoals wetten en regels, spelen ook een belangrijke rol. Zo vraagt de Omgevingswet[1], die naar verwachting in 2021 in werking zal treden, bij ingrijpende en complexe opgaven, om zorgvuldige betrokkenheid van burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en bestuursorganen. Brede participatie en integrale afweging van belangen wordt door de overheid gezien als een belangrijke voorwaarde voor snellere en betere plan- en besluitvorming. Omgevingsmanagement is daarmee niet langer vrijblijvend. In steeds meer aanbestedingen moeten organisaties kunnen aangeven hoe zij met stakeholders om zullen gaan.

Zoals dat gaat met een vak in ontwikkeling, loopt de wijze waarop men invulling geeft aan omgevingsmanagement sterk uiteen. In sommige organisaties is het strategisch verankerd en worden er omgevingsmanagers, stakeholderadviseurs of participatiedirecteuren benoemd. In andere organisaties doet een projectleider of communicatiemedewerker het 'erbij'. Zoveel organisaties, zoveel verschijningsvormen. Maar los van de vraag op welke plaats in een organisatie de verantwoordelijkheid idealiter gestalte krijgt, is de volgende vraag eigenlijk wezenlijker: *hoe* geef je omgevingsmanagement vorm? Ondanks alle goede intenties blijkt in de praktijk dat aandacht voor de omgeving lang niet altijd goed uitpakt. Talloze initiatieven lopen uit de tijd. Samenwerkingen beginnen soepel maar eindigen stroef. Weerstand van stakeholders neemt gedurende het traject alleen maar toe. Waarom gaat het toch zo vaak mis?

Wat ontbreekt, is vertrouwen en gezamenlijkheid. Te vaak nog wordt omgevingsmanagement ingezet als poging de omgeving te controleren, te beheersen. Een benadering waarbij gedacht wordt vanuit een planbare werkelijkheid en waarbij de omgeving onder-

geschikt is aan het doel van de opgave die gerealiseerd moet worden. Dat een dergelijke aanpak in de praktijk niet werkt, is niet zo verwonderlijk: mensen zijn steeds beter geïnformeerd, mondiger en komen op voor hun eigen belang.

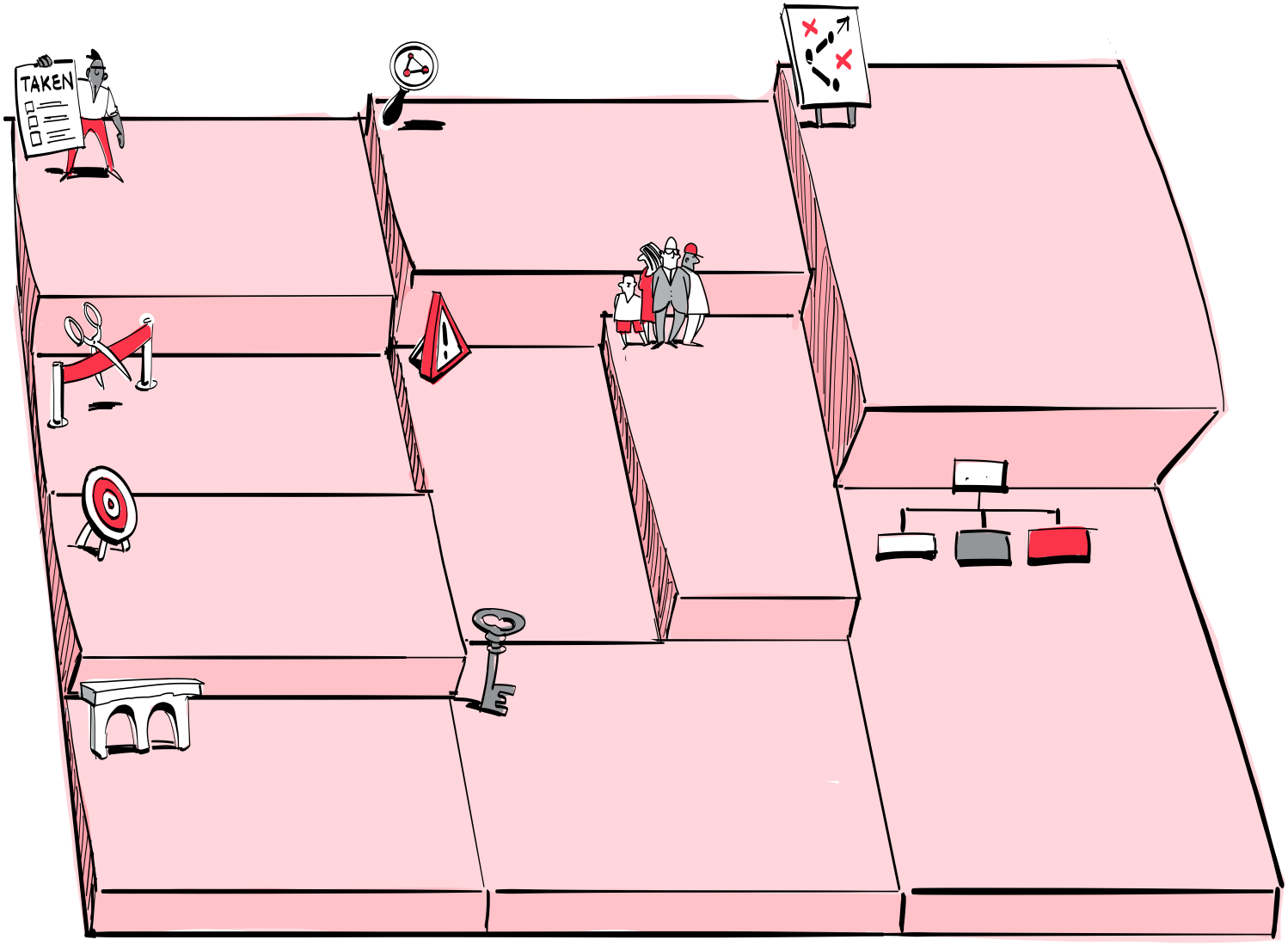


Professioneel omgevingsmanagement is gericht op samenwerking en biedt ruimte aan mensen en groepen om zo goed mogelijk voor hun eigen belangen op te komen, ook als er grote verschillen zijn. De insteek is dat de omgeving deelnemer wordt in plaats van toeschouwer, vanuit de overtuiging dat deze werkwijze dan tot een beter resultaat zal leiden. Centraal in deze benadering staan het werken aan vertrouwen en het realiseren van een opgave die van waarde is voor de initiatiefnemers én voor de stakeholders.

Het canvas is ontwikkeld op basis van jarenlange ervaring in het werkveld van omgevingsmanagement. Het is een instrument dat organisaties en teams in staat stelt om vooraf goed na te denken over wat een opgave betekent voor de omgeving en hoe stakeholders betrokken kunnen worden bij de opgave. Het canvas is een hulpmiddel. Het instrument zelf is niet door ons bedacht maar door Osterwalder en Pigneur[2]. Zij hebben het Business Model Canvas gelanceerd, bedoeld om een businessmodel op een visuele en gestructureerde manier in kaart te brengen. Andere voorbeelden waarbij gebruik wordt gemaakt van het canvas zijn *Program Canvas*[3] en *Project Canvas*[4]. Deze uitgaven hebben ons geïnspireerd om tot *Canvas Omgevingsmanagement* te komen: een visueel hulpmiddel om op professionele wijze invulling te geven aan omgevingsmanagement.

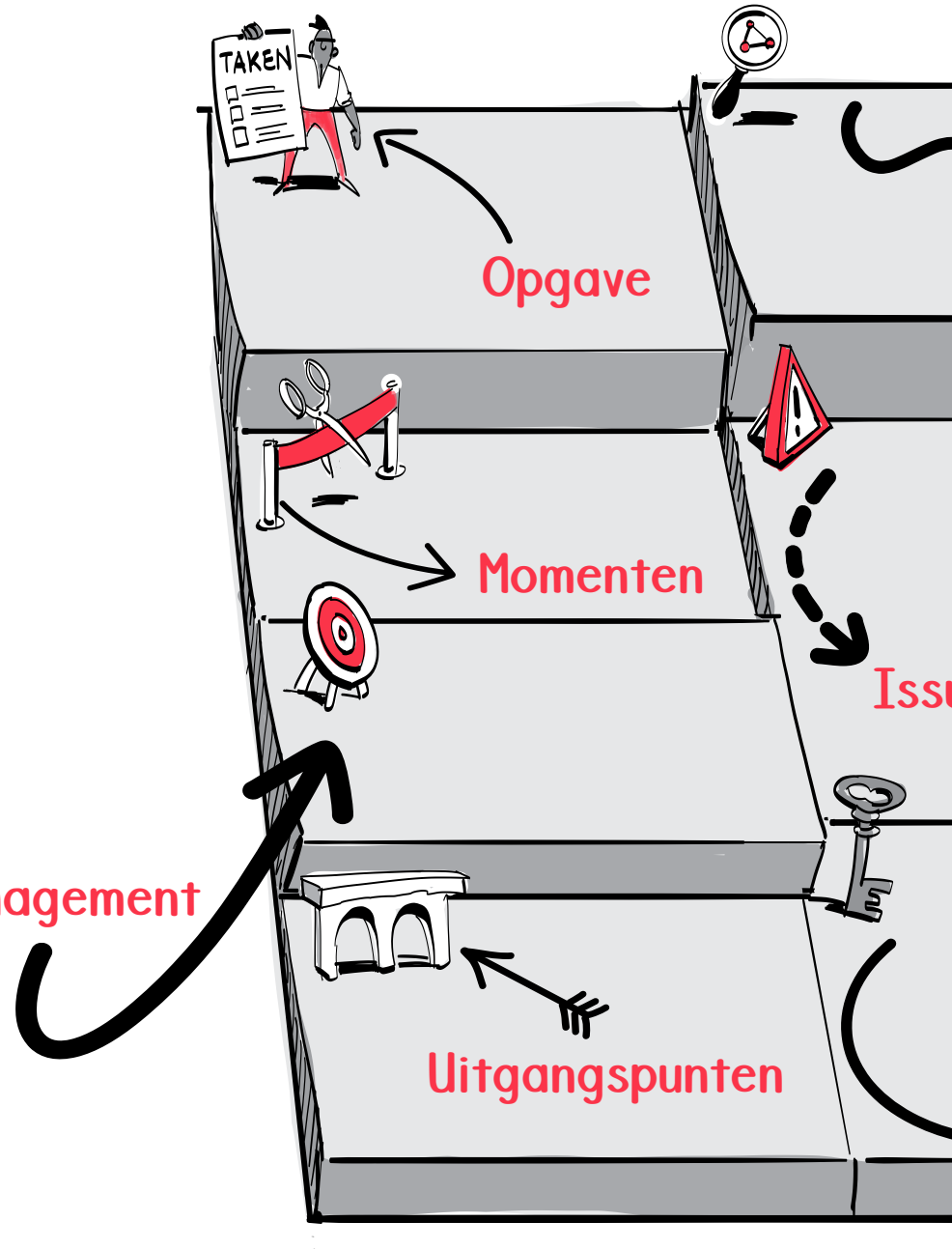
Dit boek is dan ook bedoeld voor professionals die behoefte hebben aan een praktisch hulpmiddel om een omgevingsproces te ontwerpen. Mensen die een complex project, programma of proces moeten initiëren of begeleiden: dat vraagt om een zorgvuldige benadering van de omgeving en het vermogen om partijen te verbinden. Denk bijvoorbeeld aan een:

- **projectleider** die gevraagd is een nieuw koelsysteem bij een grote supermarktketen te ontwikkelen en implementeren;
- **programmamanager** zorginnovatie die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van allerlei nieuwe processen en producten in de zorg;
- **communicatiemanager** die de contacten onderhoudt met de bewoners in verband met de realisatie van een nieuwe parkeergarage in een dichtbevolkte wijk;
- **kwartiermaker** voor de aanpak van criminaliteit in een achterstandswijk;
- **projectdirecteur** die verantwoordelijk is voor de aanleg van een warmtenet in de oude wijken van een grote stad;
- **procesregisseur** die een gebied energieneutraal wil maken;
- **omgevingsmanager** die als onderdeel van het projectteam werkt aan de verbreding van een autosnelweg.

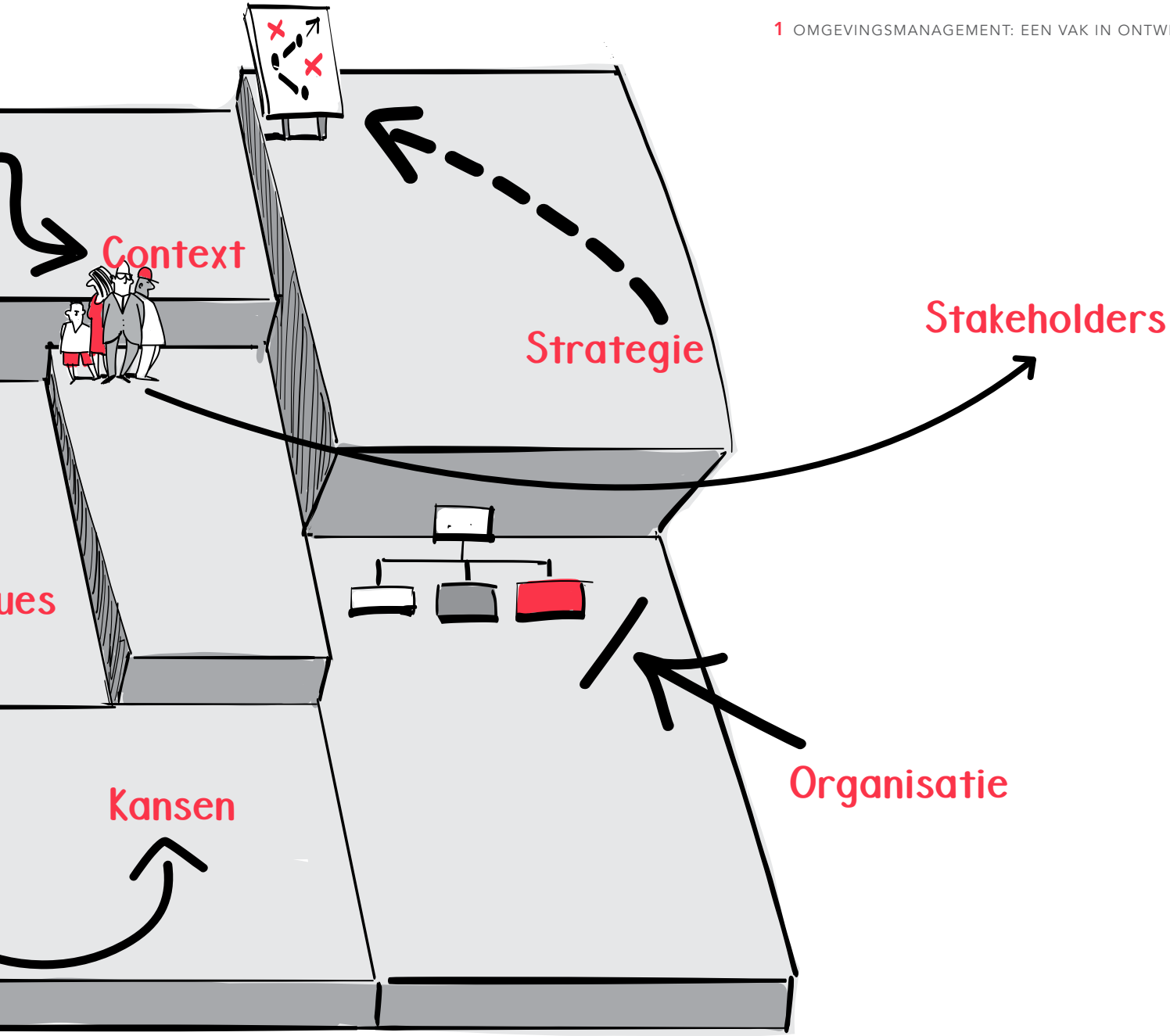

TAKEN

CANVAS OMGEVINGSMANAGEMENT

In dit praktische managementboek maak je kennis met de verschillende elementen van het Canvas Omgevingsmanagement en de uitgangspunten die eraan ten grondslag liggen. De meerwaarde van een goed doorlopen canvasproces is groot: het helpt om verrassingen, onbegrip en misverstanden te minimaliseren en vergoot daarmee de kans op succes. Een waarschuwing vooraf is wel op zijn plaats: het canvas gaat je geen werk uit handen nemen. Integendeel. Je zult er tijd en energie in moeten steken. Echter, een goede voorbereiding zorgt ervoor dat je vol zelfvertrouwen de stakeholders tegemoet kunt treden en een belangrijke bijdrage kunt leveren aan de realisatie van een opgave die niet alleen van waarde is voor de organisatie maar voor alle stakeholders!



FIGUUR 1.1 HET CANVAS OMGEVINGSMANAGEMENT


Context
Strategie
Stakeholders
ues
Kansen
Organisatie

De auteurs



Johanneke de Lint werkt al jarenlang samen met publieke en private partijen aan het realiseren van opgaven. Haar expertise ligt op het gebied van omgevingsmanagement, stakeholderdialoog, onafhankelijke procesbegeleiding en het versnellen van besluitvorming. Haar praktijkervaring zet zij graag in als trainer en coach. Zij werkt als zelfstandige.

Thijs Kraassenberg werkt voor organisaties in de publieke en private sector aan opgaven waarbij de samenwerking met stakeholders een grote rol speelt. Dit doet hij als omgevingsmanager bij projecten en als procesbegeleider bij het ontwikkelen van initiatieven waar meerdere organisaties bij betrokken zijn. Daarnaast is hij al geruime tijd bezig met het verder ontwikkelen van het vak omgevingsmanagement. Ervaring die hij ook inzet voor het trainen van groepen en organisaties om hun omgevingsmanagement verder te professionaliseren. Na een periode van bijna tien jaar bij Twynstra Gudde werkt hij nu bij het organisatieadviesbureau WesselinkVanZijst.





Roelof Benthem is organisatieadviseur en trainer bij Twynstra Gudde. Hij helpt organisaties bij het verbeteren van projecten en programma's. Roelof werkt voor overheidsorganisaties en bedrijven aan relevante maatschappelijke vraagstukken met een vraag die gerelateerd is aan zijn vakgebied: project- en programmamanagement, strategische communicatie en omgevingsmanagement. Hij coacht en traint projectleiders en programmamanagers op deze gebieden.



Johanneke de Lint

werkt al jarenlang samen met publieke en private partijen aan het realiseren van opgaven. Haar expertise ligt op het gebied van omgevingsmanagement, stakeholderdialoog, onafhankelijke procesbegeleiding en het versnellen van besluitvorming. Haar praktijkervaring zet zij graag in als trainer en coach. Zij werkt als zelfstandige.



Thijs Kraassenberg

werkt voor organisaties in de publieke en private sector aan opgaven waarbij de samenwerking met stakeholders een grote rol speelt. Dit doet hij als omgevingsmanager bij projecten en als procesbegeleider bij initiatieven waar meerdere organisaties bij betrokken zijn. Daarnaast is hij al geruime tijd bezig met het verder ontwikkelen van het vak omgevingsmanagement.



Roelof Benthem

is organisatieadviseur en trainer bij Twynstra Gudde. Hij coacht en traint projectleiders en programmamanagers. Daarbij gaat het altijd over hard en zacht. Het inrichten en managen van een omgevingsproces is een van zijn expertises.

9 789462 761889

vakmedianet

Dit boek is bedoeld voor iedere professional die zijn omgeving serieus neemt. Denk bijvoorbeeld aan een projectleider, programmamanager, procesregisseur, communicatiemanager, kwartiermaker of natuurlijk een omgevingsmanager. Mensen die werken aan een initiatief dat sterk verbonden is met de omgeving.



In tijden van nepnieuws, een gedigitaliseerde samenleving, groeiend wantrouwen in instituties en allerlei bewegingen van onderop ... is er dan nog sprake van een toegevoegde waarde van omgevingsmanagement?

In dit boek werken de auteurs uit op welke manier professioneel omgevingsmanagement juist in deze tijd vorm moet krijgen. Ze doen dit aan de hand van allerlei in het oog springende voorbeelden uit de wereld van de zorg, overheid, energie en de bouw.

Canvas Omgevingsmanagement biedt teams en organisaties een praktisch hulpmiddel om het omgevingsmanagement bij de start van een opgave samen in te richten. Met het canvas ben je beter voorbereid op de nieuwe Omgevingswet: het zorgt ervoor dat je gestructureerd met elkaar het gesprek aangaat over de wijze waarop je in jouw project met stakeholders om wilt gaan. Welke verantwoordelijkheden je hiermee aangaat en wat dat betekent voor het verder inrichten van het omgevingsproces.

- **Benut** elkaars kennis en kunde aan de voorkant en ...
- maak van omgevingsmanagement een **samenspel** om ...
- vanuit gezamenlijke **uitgangspunten** te werken en ...
- stakeholders **professioneel te betrekken** met ...
- als resultaat een opgave die ook van **waarde** is voor **stakeholders.**

www.managementimpact.nl