



Omgevingswet in uitvoering

Directeuren-generaal en directeuren
bij het Rijk aan het woord

Omgevingswet in uitvoering

Directeuren-generaal en directeuren
bij het Rijk aan het woord

Voorwoord

Wat betekent de komst van de Omgevingswet voor de directeuren-generaal en directeuren bij het Rijk? Hoe kijken zij aan tegen de bijbehorende voorbereiding en samenwerking? In dit boekje vertellen directeuren-generaal en directeuren van verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties wat hen bezighoudt in aanloop naar de Omgevingswet. Wat gaat goed, wat kan beter en hoe doen ze dat? Op welke voorbeelden zijn ze trots? En hoe zijn ze zelf een voorbeeld? Ook gaan de geïnterviewden in op het begrip vertrouwen, een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voelen zij dat het vertrouwen er is? Lees en laat je inspireren.



Erik Jan van Kempen

Programma-directeur-generaal Omgevingswet
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Inhoudsopgave



8

'De energietransitie realiseren we niet vanuit één sector'

Rosemarie Bastianen, programmadirecteur Eenvoudig Beter en Heleen Groot, programmadirecteur Aan de slag met de Omgevingswet



12

'Laten we die muur samen slopen'

Barto Piersma, directeur Nationale Programma's bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland



14

'Wees positief-kritisch, geen zuurpruim'

Peter Heij, directeur-generaal Water en Bodem bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



16

'Stug volhouden, daar komt het op neer'

Michèle Blom, directeur-generaal Rijkswaterstaat



18

'Aan tafel!'

Ernst-Paul Nas, directeur Elektriciteit en plaatsvervangend directeur-generaal Klimaat & Energie bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat



20

'Verkokering? Die ontkennen wij!'

Erik Jan van Kempen, programma-directeur-generaal Omgevingswet bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



22

'Veel praten en nog meer luisteren'

Jan Hendrik Dronkers, directeur-generaal Luchtvaart en Maritieme Zaken bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



24

'Dankzij die decentralisatie van toen zijn we nu al aardig op weg'

Arjan de Zeeuw, directeur Kennis & Advies en Nadine van Tijn, programmamanager Omgevingswet en Erfgoed bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed



28

'Ja mits, is niet voor iedereen vanzelfsprekend'

Donné Slangen, directeur Natuur bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



30

'Relatie met marktpartijen verdient meer aandacht'

Meindert Smallenbroek, directeur Warmte & Ondergrond bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat



32

'Soms kan het sneller'

Ferdi Licher, directeur Bouwen en Energie bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



34

'Alleen ga je harder, samen kom je verder'

Johan Osinga, directeur-generaal Natuur, Visserij en Landelijk gebied bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



36

'We hebben geen tijd om op onze lauweren te rusten'

Emiel Reiding, directeur Nationale Omgevingsvisie (NOVI) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘De energietransitie realiseren we niet vanuit één sector’

Rosemarie Bastianen, programmadirecteur Eenvoudig Beter en **Heleen Groot**, programmadirecteur Aan de slag met de Omgevingswet zijn bepaald geen groentjes als het om de Omgevingswet gaat. Ze werken inmiddels zes jaar intensief samen.



De Omgevingswet ... waarom?

Rosemarie: “De Omgevingswet is nodig om maatschappelijke opgaven van deze tijd aan te kunnen pakken. We schreven de Memorie van toelichting voor de wet met de verwachting dat maatschappelijke opgaven als de energie- en klimaattransitie, waterveiligheid en woningbouw het fysieke domein sterk zouden gaan beïnvloeden. Toch bleven ideeën over de uitwerking daarvan lange tijd abstract. Nu hebben we het klimaatakkoord en een concreter beeld bij de energietransitie. Die opgaven kunnen we niet aanpakken vanuit één sector. Het probleem zit ‘m immers niet alleen in bouwregels of mobiliteit. De Omgevingswet stimuleert dat alle belangen aan de voorkant van beleid en besluitvorming worden betrokken. Dat vraagt een eigentijdse en andere manier van samenwerken. Binnen én tussen bestuursorganen.”

Heleen: “Nog niet zo lang geleden was het RIVM in Nederland de enige partij die metingen verrichtte naar de luchtkwaliteit. Tegenwoordig lopen we door de achtertuin met eigen meetapparatuur. In een app op onze smartphones zien we binnen enkele seconden de resultaten. We zijn, kortom, onderdeel geworden van een informatiemaatschappij. Voor wie toegang heeft tot internet en ermee overweg kan, is het vanzelfsprekend om snel veel informatie te verzamelen over wat zich afspeelt in de leefomgeving. Ik vind dat we het als overheid verplicht zijn om die informatie zo toegankelijk mogelijk te maken. De samenleving vindt op haar beurt dat ze recht heeft op transparantie – en terecht. Het digitaal stelsel Omgevingswet is daar een antwoord op.”

Rosemarie: “Die behoefte aan een ‘open’ overheid heeft te maken met de steeds sterker wordende lokale democratie. Inwoners zijn mondiger. Logisch; ze beschikken over meer informatie dan vroeger, nemen niet zomaar iets aan van een autoriteit. Ze willen invloed uitoefenen op wat er buiten gebeurt, komen met initiatieven die hun leefomgeving mooier, schoner of veiliger moeten maken.”

Samen lijkt een toverwoord?

Heleen: “Als het goed is, zorgt het nieuwe instrumentarium ervoor dat departementen, overheden in de regio, bedrijven, ngo’s en andere partijen werkelijk gaan samenwerken.

Onlangs bezocht ik de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied. Zij werken volgens het gedachtegoed van de Omgevingswet. Naast dat de dienst zich bezighoudt met milieuregels, verzorgt deze in opdracht van de gemeente Amsterdam ook toezicht- en handhaving op bouwtaken. Dat zijn geen standaardtaken van een omgevingsdienst, maar de combinatie werkt hier goed. In een gesprek over bodemverontreiniging en woningbouw, bijvoorbeeld, komt die brede kennis goed van pas.”

‘De Omgevingswet is niet alleen van Binnenlandse Zaken, er zitten net zo goed energie-, natuur- en milieuregels in’

Rosemarie Bastianen,
programmadirecteur Eenvoudig Beter

Heleen: “Het is de afgelopen jaren lang niet altijd makkelijk geweest. Nog steeds niet. Medewerkers van het Rijk en andere overheden werken doorgaans vanuit een sectorbelang. Dat is hoe we zijn georganiseerd, waarvoor we zijn aangesteld en worden betaald. De meesten zijn inhoudelijk ongelooflijk vakbekwaam. Wanneer die verschillende mensen bij elkaar komen, betekent dat per definitie dat ze op een andere manier naar het vraagstuk moeten kijken. Door al bij de beleidsvorming met elkaar in gesprek te gaan, kan er gezocht worden naar ruimte om meerdere belangen te dienen. Het kan natuurlijk zijn dat er spanning is tussen verschillende belangen. Dan weeg je met elkaar af wat goed is voor het grotere geheel. Voor mensen met veel sectorale kennis en expertise, kan dat knap lastig zijn. Maar met elkaar aan tafel zitten lukt over het algemeen wel. En een compromis sluiten uiteindelijk ook. De meeste mensen zijn gebaat bij een veilige, overzichtelijke omgeving zonder veel veranderingen. Nu vragen we hen om over de muurtjes van de eigen omgeving heen te kijken. Dat is nieuw en anders.”

Rosemarie: “Dat is de ambtelijke kant van het verhaal, maar er is ook een politieke; aan de ministers zou ik willen vragen om de Omgevingswet van zichzelf te maken en dat uit te dragen. De wet is niet alleen van Binnenlandse Zaken, er zitten net zo goed energie-, natuur- en milieuregels in. Het is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid om als één overheid te werken. Op veel beleidsdossiers gaat dat gelukkig steeds beter. Het is niet zo dat iedereen slechts met z’n eigen toko bezig is, zoals vroeger. De Nationale Omgevingsvisie (NOVI), waarin de belangen en prioriteiten van alle departementen zijn verwerkt, is daar een mooi voorbeeld van.”

Heleen: “In mijn vorige baan bij Verkeer en Waterstaat hebben we voor de stad Utrecht eens alle sectorale visies en plannen van de departementen op elkaar gelegd. Twee dingen vielen op: de documenten spraken elkaar ontzettend tegen en door alle regelgeving zat de stad op slot: er moesten 100.000 woningen bij, maar de hoogte in mocht niet. Ook bouwen in de nationale parken rond de stad was uit den boze. De wegen en sporen waren al vol, de stad had last van hittestress en ga zo maar door ... Als onze rijksregels en -plannen al zo met elkaar conflicteren, hoe kan een gemeente daar dan óóit iets van maken? Met de NOVI – waar alle belangen op nationaal niveau bij elkaar komen – hopen we het in de toekomst beter te doen. Natuurlijk is het maar een instrument, maar het dwingt tot het goede gesprek; tussen departementen en met andere overheden en partijen in de regio.”

Rosemarie: “Neem het verzet van burgers tegen de plaatsing van windmolens. Massale protesten tegen windmolenparken versnellen de besluitvorming niet bepaald. Daar is van geleerd. De omgeving wordt inmiddels veel intensiever betrokken. Het helpt om het samen te doen met inwoners. We zien op steeds meer fronten beweging.”

Wat vinden jullie moeilijk?

Heleen: “Ik ben ongeduldig. Voor mij gaat verandering altijd te langzaam. Ik vind het moeilijk als mensen vasthouden aan bekende praktijken. Voor mij is het een leerpunt om mij daar beter toe te verhouden, want veranderen gaat gewoon niet snel. Ik ben ervan overtuigd dat deze wetsverandering goed is voor Nederland. Als overheid moet je gehoor kunnen geven aan de grote informatiebehoefte. Als

je dat niet doet, ben je snel achterhaald, zet je jezelf buitenspel. Ik weet dat het mogelijk is, maar zie ook de weerstand bij collega’s om de verandering te faciliteren. Dat zal ik moeten accepteren, en tegelijk blijven proberen om de anderen mee te krijgen.”

Rosemarie: “Tot op zekere hoogte kunnen we begrip opbrengen voor die weerstand, maar op een gegeven moment denk ik: ‘Kom op, deal ermee!’”

Heleen: “De uitvoeringspraktijk is overigens erg gemotiveerd. Die zit te springen om inwerkingtreding, maar moet tegelijkertijd wachten op helderheid vanuit de Kamers. Dat bijt elkaar een beetje. Enerzijds wil ik partijen stimuleren om door te gaan, anderzijds is het nodig dat de Kamers zich eerst over bepaalde dingen uitspreken.”

Rosemarie: “De minister en de bestuurlijke partners hebben op 29 november 2019 aan het parlement aangegeven dat ze inschatten dat inwerkingtreding van de Omgevingswet op 1 januari 2021 wenselijk én mogelijk is. De Eerste en Tweede Kamer hebben een ambitieus behandelschema opgesteld. Als ze dat schema volgen, dan gaan we voor inwerkingtreding op 1 januari 2021.”

Wat willen jullie weten van de collega’s die met de Omgevingswet bezig zijn?

Rosemarie: “Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet en voor werken als één overheid. Vertrouwen tussen overheden en in burgers en bedrijven. **Ik vraag mij af in hoeverre de collega’s voelen dat dit vertrouwen er is.** Tussen hun departementen, maar ook tussen de mensen binnen hun departementen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, schreven wij al in de Memorie van Toelichting bij de Omgevingswet. We hebben met elkaar een lang proces van samenwerking aan deze stelselherziening ingezet. Ik ben benieuwd of in de loop van deze periode het vertrouwen ook bij de collega’s verstevigd is.”



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“Vertrouwen vind ik in dit geval een lastig begrip. Dat komt naar mijn idee doordat veel overheden te weinig zelfvertrouwen hebben. En als je geen vertrouwen hebt in jezelf, hoe kan je een ander dan vertrouwen? Daarbij vind ik het ontzettend belangrijk dat straks niet alles naar gemeenten afgeschoven wordt. Iedere overheid moet zich vanuit haar eigen rol bedenken of zij nog iets moet opruimen om de Omgevingswet mogelijk te maken. Er zijn namelijk allerlei andere wetten en regels die flink in de weg kunnen zitten. Dat betekent dat je af en toe tegen een muur aanloopt. Het is heus mogelijk om die muur te slopen, maar dat moet je wel willen. Dat betekent dat het niet meer ‘ik’ is, maar ‘wij’, die grondhouding is essentieel. Belemmeringen krijgen we alleen op een fatsoenlijke manier weg als iedereen meehelpt en vervolgens bereid is de rommel op te ruimen.”

‘Overheid, kijk naar de agenda van de samenleving en hoe je daarbij kunt aansluiten’

‘Laten we die muur samen slopen’

“Je gaat erover of niet. Dat was jarenlang het devies van veel overheidspartijen. Zonde, want we kunnen inwoners beter helpen als we samenwerken. Met ‘we’ bedoel ik de ministeries en hun uitvoeringsorganisaties, zoals RVO, maar ook provincies, waterschappen en gemeenten. De komst van de Omgevingswet dwingt overheden tot nadenken over samenwerking. En vraagt van hen dat zij zich verdiepen in de mensen voor wie ze het doen.”

Wat de samenleving wil

“Een stelselwijziging als deze is niet nieuw. Ruim voor de decentralisatie van het landbouwbeleid, waar ik nauw bij betrokken was, brachten we tientallen regelingen van verschillende ministeries bij elkaar. Zo zijn er meer voorbeelden. Hun gemene deler is echter dat het altijd initiatieven vanuit de overheid zijn. De Omgevingswet draait dat om; kijk naar de agenda van de samenleving en hoe je daarbij kunt aansluiten. Neem wind op land, dat is vaak nog voor grote energiemaatschappijen. Inkomsten stromen daarmee het gebied uit, in plaats van in. Tegelijkertijd ontstaan er steeds meer energiecoöperaties, geïnitieerd door burgers en andere initiatiefnemers. Zij houden de inkomsten in hun gebied, zijn zelfvoorzienend. De energietransitie die van de overheid was, wordt daarmee van de inwoners.”

Opgavegericht werken als oplossing

“Als overheden zijn we verkokerd geraakt, in onszelf gekeerd. Dat heeft te maken met de manier waarop we lange tijd opereerden: meer gericht op management dan op beleid realiseren, erg instrumenteel met bijbehorende taal. Maar instrumenten zijn de werkelijkheid niet en het jargon is voor velen niet te begrijpen. Zo vind je geen aansluiting bij de samenleving. Echte participatie is niet dat de overheid iets verzint en burgers vervolgens mogen meedoen. Echte participatie is dat burgers iets met elkaar doen en de overheid dit faciliteert.”

Drie helpdesks

“Een voorbeeld van verkokering? Onlangs vroegen drie ministeries ons, RVO, apart van elkaar om een helpdesk voor hen op te tuigen. Deze waren alle drie bedoeld voor dezelfde klimaatopgave en doelgroep. Toen ik voorstelde om één in plaats van drie helpdesks in het leven te roepen, vonden ze dat idee wel mooi, maar alle drie leken ze het gevoel te hebben dat RVO hen iets afpakte. Maar de samenleving is natuurlijk niet gebaat bij drie helpdesks met hetzelfde doel. Uiteindelijk zijn we eruit gekomen, maar het kostte de nodige moeite. Dit illustreert dat medewerkers van ministeries zich niet per se verantwoordelijk voelen voor het oplossen van een probleem in de samenleving, maar voor ‘hun’ regeling of wet.

Barto Piersma,
directeur Nationale Programma's
bij de Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland.

Dat geldt bij RVO en andere overheidsorganisaties overigens net zo goed. Zo zijn we immers opgevoed.

Om daar verandering in te brengen, oefenen we onder andere met opgavegericht werken. Welke regelingen en programma's dragen bij aan het realiseren van een opgave en kunnen we die eventueel aan elkaar koppelen? Hoe betrekken we onze opdrachtgevers, de ministeries hierbij? Hoe werken we samen met de partijen voor wie we de opgave realiseren? Wat is het verhaal achter de opgave? Die vragen horen bij deze – voor ons – nieuwe werkwijze. Dat is ingewikkeld, maar als we het onder de knie krijgen, zijn we een heel eind op weg. Ik vergelijk opgavegericht werken weleens met een speeltuin: zet alle speeltoestellen erin en heb het vervolgens over de speeltuin in z'n geheel, niet meer over de toestellen apart. De uitdaging voor ons als uitvoerende organisatie is om per initiatiefnemer steeds de juiste instrumentenmix samen te stellen. Als dat lukt kunnen we volgens mij concluderen dat we niet meer denken vanuit kokers of losse instrumenten, maar vanuit mensen die een opgave willen realiseren. Dat begint met netwerken, de juiste mensen bij elkaar aan tafel verzamelen. Dan leren we samen te werken over organisatiegrenzen heen.”

‘Wees positief-kritisch, geen zuurpruim’

Peter Heij, directeur-generaal Water en Bodem bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

“Samenwerken, over de grenzen van bestuurslagen en sectoren heen. Ik vind het een mooie gedachte, maar ook een ingewikkelde. We moeten bereid zijn dingen anders te doen dan nu. Opgavegericht werken en openstaan voor wat de samenleving wenst, in plaats van opereren vanuit onze eigen perspectieven. De Rijksoverheid moet leren loslaten, zodat provincies en gemeenten hun eigen keuzes kunnen maken. Waar milieurechten op dit moment bijvoorbeeld vrij precies zijn geregeld, krijgt in de toekomst een zorgplicht daarbij een grote rol. Dit systeem is grotendeels gebaseerd op basis van vertrouwen. Vertrouwen valt niet te toetsen of controleren, het is een gevoel. Ik ben benieuwd hoe dat uitpakt ...”

Juiste mindset essentieel

“Voor burgers en bedrijven wordt het, als het goed is, eenvoudiger om een vergunning aan te vragen. Om dat mogelijk te maken, moet de huidige wet- en regelgeving worden omgezet. Daarbij komt een complex ICT-project – *a hell of a job*. Ik vraag me af of het proces ook eenvoudiger en beter wordt voor overheden, spannend. Maar ja, iets nieuws is altijd spannend. Noem het naïef, maar ik geloof dat we er komen als we de juiste *mindset* hebben, willen

samenwerken en bereid zijn om ons in de ander te verplaatsen. Mijn positieve houding en vertrouwen komen ook wel ergens vandaan; een traject als dit is voor mij niet nieuw. Het is enigszins vergelijkbaar met de totstandkoming van de Waterwet, waarin verschillende

‘Noem het naïef, maar ik geloof dat we er komen als we de juiste mindset hebben’

wetten zijn samengevoegd. Op het gebied van waterveiligheid doen we niet anders dan interbestuurlijk samenwerken. En daarnaast kunnen we ook niet anders. Om de maatschappelijke vraagstukken van nu aan te pakken, moeten we intensief samenwerken. Neem de energietransitie; dat is geen klus die Economische Zaken en Klimaat alleen kan klaren. Ook mobiliteit en wonen hebben hierin een groot aandeel.”

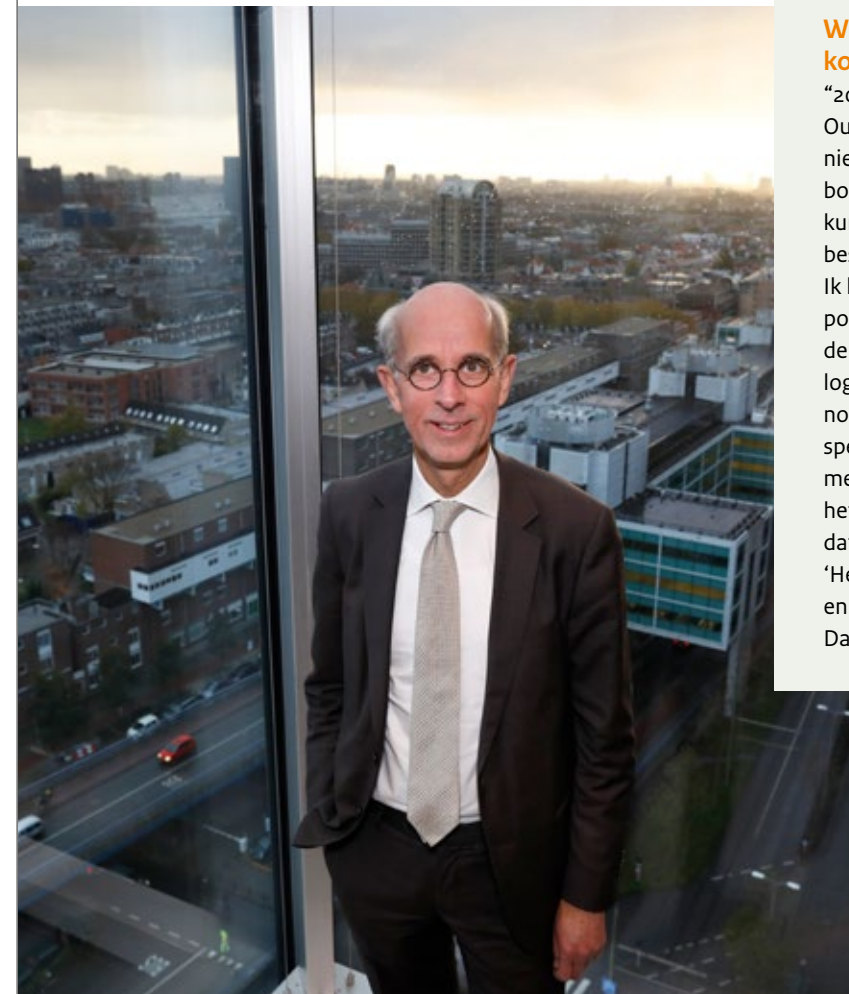
Doorschuiven maar!

“We moeten nog wel het een en ander overwinnen. Het Rijk toont zich nog veelal als

veelkoppig monster. Dat is ook niet vreemd, we zetten ons allemaal hard in om de belangen van onze onderwerpen te realiseren. Daar worden we ook op aangesproken. Het stimuleren van beweging in de organisatie kan helpen om de omslag te maken. In plaats van tientallen jaren op één departement te werken, verschuiven medewerkers regelmatig naar een ander departement. Zo bouwen ze een brede kennis en ervaring op. En kunnen ze zich – als het goed is – beter verplaatsen in de opvattingen van collega’s bij andere departementen. We werken volgens het 3-5-7-systeem: als je drie jaar ergens zit, ga je nadenken over de volgende stap in je loopbaan. Na vijf jaar kom je in beweging en na zeven jaar schuif je verplicht door. Het zou nog mooier zijn als mensen ervaring opdoen in verschillende bestuurslagen. Een aantal collega’s bij Infrastructuur en Waterstaat komt van een gemeente, provincie of waterschap. Dat zouden er in de toekomst meer mogen zijn.”

Organisatie anders inrichten

“Een hindernis is dat, hoewel de meeste collega’s heus bereid zijn om anders te werken, onze organisaties daar nog niet op zijn ingericht. De structuur van de departementen is hiërarchisch met duidelijk afgebakende afdelingen.



Wat verwacht je van de komende jaren?

“2021 wordt het jaar van loslaten. Oude instrumenten kunnen we dan niet meer gebruiken. Zie het als het bouwen van een viool: dat is een kunst, maar de viool vervolgens goed bespelen, is een andere kunst. Ik hoop dat de samenleving en politiek enigszins flexibel zijn en ons de kans geven te leren. Het lijkt me logisch dat we na een jaar oefenen nog niet de sterren van de hemel spelen. Het is makkelijk om het dan meteen af te kraken, maar dan wordt het zwaar, dat demotiveert. Ik hoop dat mensen zullen reageren met: ‘Het gaat al aardig, maar als je het zo en zo doet wordt het nog beter.’ Dat stimuleert.”

De crisis rond PFAS is bijvoorbeeld automatisch een klus voor de afdeling Bodem. Logisch, want die afdeling wordt erop aangesproken. Terwijl we ons in plaats daarvan ook kunnen afvragen wie er goed is in crisismanagement. Natuurlijk is specialistische kennis heel belangrijk, maar kunnen we de structuur niet zo aanpassen dat de bodemspecialist en de crisismanager zich samen over het probleem buigen? Gelukkig wordt dit langzaam gebruikelijker. Om de stikstofcrisis het hoofd te bieden is er bijvoorbeeld een dg

stikstof opgericht dat werkt aan een rijksbrede aanpak voor het reduceren van stikstofdepositie. Dat is opgavegericht werken.”

Voorbeeldfunctie

“Als directeur-generaal heb ik een voorbeeldfunctie. Stel dat ik het allemaal niet zag zitten, dan zou dat bepaald niet bijdragen aan de acceptatie van deze verandering. Maar door ernaar te verlangen, en dat uit te dragen, is de kans groter dat ik anderen aansteek. Met andere woorden: een positief-kritische houding werkt

aanstekelijker dan een gezicht als een zuurpruim. Zeker in 2017, toen de Omgevingswet van ons departement verhuisde naar Binnenlandse Zaken. Hoewel we daaraan moesten wennen, heb ik mezelf en collega’s zoveel mogelijk gestimuleerd er samen een succes van te maken: het zit niet meer bij ons, maar is nog steeds ook ván ons, van ons allemaal. Naast stimuleren doe ik ook mijn best om verwachtingen te managen, vooral met betrekking tot het DSO. Het is nog maar afwachten of dat direct alles kan.”

‘Stug volhouden, daar komt het op neer’

Michèle Blom, directeur-generaal Rijkswaterstaat



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“Het geven van vertrouwen over en weer is niet altijd makkelijk; het komt te voet en gaat te paard. Van een systeem dat is ingericht op controle en sectorale belangen, gaan we naar een systeem dat uitgaat van het algemeen belang. Dat is een gigantische verandering. De enige manier waarop vertrouwen ontstaat, is laten zien dat je bereid bent om je eigen belangen als het echt nodig is ondergeschikt te maken aan het algemeen belang. Daar is geen toverstafje voor. Ik draag actief uit dat ik er vertrouwen in heb. Door me ernaar te gedragen in overleggen, erop te sturen, collega’s erop aan te spreken en hen aan te moedigen.”

“Hoe benutten we de ruimte in de fysieke leefomgeving? Dat is waar de Omgevingswet over gaat. In sommige delen van Nederland wordt die ruimte alsmaar schaarser. Tegelijkertijd willen we er van alles mee: meer woningen, meer natuur, meer infrastructuur, enzovoort. Onze huidige wet- en regelgeving is opgebouwd vanuit de overtuiging dat controle het belangrijkste middel is. Maar als we de beperkte ruimte optimaal willen benutten, ligt vertrouwen meer voor de hand. Vertrouwen in het feit dat iedereen die er iets mee doet het algemeen belang voor ogen houdt.”

Gastheer van het gebied

“Bij die switch past een andere manier van werken; meer samen met andere overheden. Hoe dat er in de praktijk uitziet? Rijkswaterstaat beheert veel grond en water, we kunnen ons in die gebieden beperken tot infrastructuur – onze primaire taak – en voor de rest niets toelaten. Maar we kunnen ons er ook opstellen als gastheer. En ervoor openstaan als initiatiefnemers iets willen in ons gebied, samen onderzoeken wat mogelijk is. Dat gastheerschap is nieuw voor onze organisatie. Als dg motiveer ik collega’s door letterlijk voor te doen hoe die rol eruit kan zien. Door hen die het al doen te belonen. En degenen die het nog niet doen erop aan te spreken, hen te vragen naar hun bezwaren. Mensen geven doorgaans geen tegengas met slechte bedoelingen. Het komt voort uit een zorg, of omdat ze een situatie niet kunnen overzien. Het is mijn verantwoordelijkheid om die zorgen weg te nemen.

Dat doe ik door projecten te tonen waarin collega’s zich al als gastheer opstellen. Zoals de uiterwaarden in Oost-Nederland. Dit is ons beheergebied, maar Staatsbosbeheer heeft hier eigendommen. Ons voornaamste doel is de waterveiligheid bewaren; bij Staatsbosbeheer staat natuur voorop. We trekken samen op in het beheer van het uiterwaardengebied. En werken graag mee aan het behoud van de natuur binnen de grenzen die waterveiligheid stelt.

‘We zijn gastheer van ons beheergebied’

We bereiden collega’s voor op hun nieuwe rol door hen te trainen met behulp van opleidingstrajecten, gericht op houding en gedrag. Maar dan geldt nog steeds: er zijn altijd voorlopers en mensen die het lastiger vinden. Stug volhouden, daar komt het op neer. En eerlijk gezegd vind ik dat een ontzettend leuke uitdaging.”

Omschakelen kost tijd

“Het Klimaatakkoord is een mooi voorbeeld van hoe we samenwerken met overheden en andere partijen. In het akkoord staat dat we Nederland duurzamer willen maken met behulp van niet-fossiele energie, meer biodiversiteit, meer bomen voor CO₂-opslag. Daar is ruimte voor nodig. De beleids-dg’s die deze thema’s in hun pakket hebben, benaderden ons in het begin stuk voor stuk op eigen initiatief. De een wilde het over bomen hebben, de ander over

biodiversiteit en ga zo maar door. Vanuit Rijkswaterstaat hebben we toen voorgesteld om bij elkaar te gaan zitten en ook aanbieders als Staatbosbeheer en het Rijksvastgoedbedrijf uit te nodigen. Samen onderzoeken we hoe we de omgeving zo optimaal mogelijk kunnen benutten. Van iedereen in zo’n overleg wordt verwacht dat hij of zij vooropstelt wat belangrijk is voor Nederland. Die omschakeling van het eigen naar het algemeen belang kost tijd. Voor ambtenaren, maar ook voor de politiek. Politici moeten ook op die manier gaan denken, anders gaat het niet werken.

Een hindernis is dat mensen gewend zijn om aan hun eigen belang vast te houden. Daar worden ze voor beloofd. Financieringsstromen gaan nog veelal uit van sectorale belangen. Zo zijn er meer structuren die nog niet werken vanuit het idee van samenwerken vanuit een hoger doel. Om dat te bereiken, hebben we nog een hoop werk te verzetten. Dat kost tijd, zoals elke grote wetsverandering.”

Nieuwe gewoontes kosten jaren

“Ons voordeel is dat we aan de uitvoerende kant van het spectrum zitten. We zien letterlijk wat er in de leefomgeving gebeurt. We zien wat de belangen zijn en waar ze botsen. En merken het direct als iets niet werkt. Ik durf niet te zeggen wanneer we klaar zijn. Vergelijk het met het voornemen gezond te gaan eten, terwijl je dat nooit hebt gedaan. Waarschijnlijk duurt het jaren voordat je deze nieuwe gewoonte echt onder de knie hebt.”

‘Aan tafel!’

Ernst-Paul Nas, directeur Elektriciteit en plaatsvervangend directeur-generaal Klimaat en Energie bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat

“In het kader van het Klimaatakkoord ontwikkelen dertig regio’s in Nederland hun eigen energiestrategie. Ondersteund door een nationaal programma organiseren gemeenten, regionale netbeheerders, energieaanbieders en andere belanghebbenden samen duurzame energieproductie. De uitkomsten van de dertig regionale strategieën worden uiteindelijk verankerd in de gemeentelijke omgevingsplannen en -vergunningen. Zo draagt iedere regio bij aan de verduurzaming van Nederland. Deze werkwijze past goed bij het gedachtegoed van de Omgevingswet, vind ik.”

Overlegtafelen

“Bottom-up, informeel, met alle betrokkenen aan tafel; we zijn dat nog niet zo gewend. Gelukkig gaat het steeds beter. Om de doelen van het Klimaatakkoord te realiseren, werken we met ‘overlegtafels’. Aan die tafels gaan belanghebbenden onder leiding van een voorzitter met elkaar in gesprek over hun belangen. De voorzitter zorgt ervoor dat wat wordt besproken, wordt geborgd. Als je als overheid partijen apart van elkaar vraagt wat zij willen, moet je niet verbaasd opkijken als ze allemaal vol voor hun eigen belangen gaan. Zie van al die losse verhalen maar eens iets te maken waar iedereen zich in kan

vinden. Terwijl als je met elkaar in gesprek gaat en de belangen open en bloot op tafel legt, het begrip toe lijkt te nemen. Zelf ben ik betrokken bij de uitvoeringsfase van een van de overlegtafels. In deze fase implementeren we de eerder gemaakte afspraken.”

Investeer in relaties

“Het is belangrijk om te investeren in relaties met de betrokken partijen. We willen immers niet dat partijen die eerder aan tafel zaten uiteindelijk via een lobby bij de politiek alsnog hun eigen zin doordrijven. In mijn rol bij Economische Zaken en Klimaat bouw ik aan relaties door me betrouwbaar op te stellen, me te verantwoorden over de inzet die ik beloof. Dat doe ik door letterlijk te laten zien wat ik heb gedaan. Als iets niet lukt, geef ik dat ook zo snel mogelijk aan. En, hoewel een akkoord heus niet in beton gegoten is, doe ik absoluut mijn best om het te bewaken. Wil je het anders? Kom dan met een goed verhaal, want allerlei partijen hebben zich aan het akkoord gecommitteerd.”

‘Wil je het anders, kom dan met een goed verhaal’

Rollenspelen

“De cultuurverandering die samenhangt met de Omgevingswet vindt niet van de ene op de andere dag plaats. Daar moeten we mee oefenen. Zo deden we rollenspelen met collega’s van LNV en IenW en onze uitvoeringsorganisaties. Iedere deelnemer kreeg een rol toegewezen. Bijvoorbeeld de rol van initiatiefnemer of medewerker van de afdeling Natuur. Dan kun je niet anders dan je inleven in een ander. Ik geloof dat dit soort oefeningen helpen om het gedachtegoed van de Omgevingswet te laten indalen in onze organisaties. Aan collega’s merk ik dat zij steeds meer het belang van een zorgvuldig proces inzien. Je kunt een plan er wel snel doorheen duwen, maar dan is de kans groot dat je mensen overslaat en als gevolg daarvan je eigen oppositie creëert. Wat ik persoonlijk lastig vind is dat de transitie vraagt om vermeende zekerheden los te laten – zo is de wet nu eenmaal. Je moet je ogenschijnlijk kwetsbaarder opstellen.”

Oog voor initiatiefnemer

“Er staat ons nog wel het een en ander te doen bij EZK en dat geldt waarschijnlijk ook voor de andere ministeries. Soms zitten we nog vast in een wat formalistische overheidsrol, waardoor we weinig oog hebben voor de wensen van een initiatiefnemer. Wat wil die nu eigenlijk, wat zit er

Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“Ik bouw aan vertrouwen door congruent te zijn in wat zeg en hoe ik mij gedraag. Met andere woorden: practice what you preach. Ik ben transparant, verantwoord me naar mijn organisatie. Bijvoorbeeld over de belangenafweging die ik maak bij adviezen die ik krijg. Wat je aan de medewerkers geeft krijg je terug. Dat leidt tot een collectieve ambitie.”



achter zijn of haar aanvraag? We kunnen een vergunningaanvraag formeel afhandelen, een ontvangstbevestiging sturen, er vervolgens niet meer naar omkijken en na een maand of acht met een afwijzing komen. Maar we kunnen ook contact zoeken met de initiatiefnemer, onderzoeken wat er wel mogelijk is. Dat

vraagt van het management dat daar in de organisatie waardering voor wordt georganiseerd. Het heeft immers geen zin als medewerkers extra energie steken in communicatie met partijen, terwijl de baas hen slechts blijft afrekenen op de hoeveelheid vergunningaanvragen die zij afhandelen.”



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“Ik bouw aan vertrouwen door me in gesprekken met collega’s van andere departementen en overheidslagen eerlijk en transparant op te stellen. Ik geef aan wat mijn randvoorwaarden zijn en waarom, zo kweek ik begrip. En ik luister, zorg dat ik weet waar de ander tegenaan loopt. De overlast rond Airbnb in Amsterdam kunnen we vanuit het Rijk bijvoorbeeld alleen helpen bestrijden als we weten wat daar precies misgaat. Het is belangrijk dat we dat ook horen van ambtenaren in plaats van alleen de wethouder, want die is wellicht politiek aan het bedrijven.”

‘Het helpt om je ego en honger naar winst niet centraal te stellen’

‘Verkokering? Die ontkennen wij!’

Erik Jan van Kempen, programma-directeur-generaal Omgevingswet bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie

“Gemeenten hebben korte lijntjes met hun inwoners. Logisch dat zij meer beleidsvrijheid krijgen in de Omgevingswet. Maar het is niet zo dat het Rijk zich helemaal terugtrekt. We blijven meehelpen, onze opvattingen ter

tafel brengen. Het verschil is dat het Rijk niet meer per se voorzitter is van het overleg. Het gebeurt naar mijn mening nu nog te vaak dat provincies en gemeenten hun claims indienen bij het Rijk, dat deze vervolgens wel of niet

honoreert, waarna de kous af is. Dat noem ik geen samenwerken.”

Minder onderhandelen

“Samenwerken lukt alleen als je je open opstelt. Als ik vanuit Binnenlandse Zaken met

provincies en gemeenten spreek over het digitaal stelsel leg ik direct mijn kaarten op tafel: ik vertel welk bedrag beschikbaar is, wat onze belangen zijn en heb begrip voor die van hen. Dat klinkt voor de hand liggend, maar zo doen we het lang niet altijd. We zijn nog veel met elkaar in onderhandeling. Bepaald niet effectief als het je doel is om het algemeen belang te dienen. Het helpt om je ego en honger naar winst niet centraal te stellen. Dat merken we ook bij de Nationale Omgevingsvisie; als je denkt vanuit het algemeen belang – wat is goed voor Nederland – kom je verder dan wanneer je er iets doorheen drukt omdat jouw minister wil scoren. Je wekt in ieder geval meer sympathie. En ja, dat is niet makkelijk binnen een systeem waarin rijksambtenaren nog worden beoordeeld op de resultaten die ze binnen hun sector behalen. Maar ik zie ook dat die grenzen beetje bij beetje vervagen. Nu Stientje van Veldhoven Kajsja Ollongren vervangt, kom ik bijvoorbeeld veel vaker bij Infrastructuur en Waterstaat over de vloer. Als je elkaar vaker tegenkomt, leer je elkaar beter kennen. Dat is de enige manier om een vertrouwensrelatie op te bouwen.”

Blijf weg van abstractheden

“Wanneer we andere overheden kennen, weten wat hun vraagstukken zijn en kunnen we er rekening mee houden. Bijvoorbeeld als het gaat om geluidnormering; kan iedere gemeente het waarmaken om daar binnen de door de Omgevingswet voorgeschreven termijn aan te voldoen?

Waarschijnlijk niet. Als we weten waar het wel en niet haalbaar is, kunnen we de gemeenten die het nodig hebben een jaar extra geven. Hoe je aan relaties bouwt, zowel met collega’s als met de rest van de samenleving? Volgens mij door simpelweg heel veel met elkaar te praten. En dat kost tijd. Anderzijds, als je in het begin goed met elkaar praat, bespaar je in een later stadium tijd. Ik denk dat we als overheden soms meer moeite kunnen doen om iets uit te leggen aan burgers. Er wordt weleens gezegd: ‘Zij hebben er geen verstand van’. ‘Leg het dan maar beter uit’, is dan mijn antwoord. Blijf weg van abstractheden, formuleer in plaats daarvan het specifieke probleem. Als een verandering uitlegbaar is, is de kans groter dat je er uiteindelijk begrip voor kweekt.”

Afstemmen is geen samenwerken

“Zo was ik onlangs op bezoek bij een aardbeienkweker. In het kader van de nieuwe omgevingsvisie wilde men de rivier bij zijn kwekerij meer ruimte geven. Maar dat zou betekenen dat de aardbeienplantjes natte voeten zouden krijgen. Uiteindelijk heeft de kweker een stuk grond beschikbaar gesteld. In ruil daarvoor kreeg hij toestemming om zijn plantjes een meter boven de grond te zetten. Een bedrijf heeft er belang bij dat het in harmonie is met de omgeving. Hoe ik medewerkers stimuleer om anders te werken? Ik geef hen mee dat het belangrijk is elkaar op te zoeken. Wanneer je in je eentje een stuk schrijft, kan dat efficiënt zijn. Maar het is niet per se effectief.

Profiteer van elkaars krachten, ga samen de diepte in. Collega-directeur-generaal Chris Kuijpers en ik hebben afgesproken dat wij onze portefeuilles delen. We ontkennen daarmee de verkokering. Door het aan de top te ontkennen, kunnen we ook tegen directeuren en medewerkers zeggen: ‘Het kan niet zo zijn dat je het niet kunt, want wij kunnen het ook.’ Het zit ook in taal. ‘Is afgestemd met’ kan net zo goed betekenen dat je het stuk naar iemand hebt gemaaild, geen reactie hebt gehad en ervan uitgaat dat het dan wel goed zal zijn. Afstemmen is geen samenwerken. Samenwerken betekent dat je actief contact zoekt en samen naar een oplossing zoekt. Ik stimuleer medewerkers om de telefoon te pakken en het niet te hebben over ‘zij van de provincie of gemeente’. Die fout heb ik zelf in het begin gemaakt en dat werd me niet in dank afgenomen.”

Meer uitvoeringskracht

“Wat nog beter kan? We zeggen gebiedsgericht en integraal te willen werken, maar we moeten uiteindelijk ook iets voor elkaar krijgen. Niet alleen signaleren, maar ook oplossen. In uitvoeringskracht kunnen we bij het Rijk nog wel wat meer de daad bij het woord voegen. Neem het Programma Aanpak Stikstof (PAS); er mocht van alles, als we daarna maar wel aan natuurherstel zouden doen. Dat laatste hebben we onvoldoende gedaan. We hadden daar geld in moeten stoppen, scherp moeten zijn op resultaten, het operationeel moeten maken. Je kunt beter een probleem oplossen dan er twintig in de lucht hangen.”

‘Veel praten en nog meer luisteren’

Jan Hendrik Dronkers, directeur-generaal Luchtvaart en Maritieme Zaken bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

“Bij Infrastructuur en Waterstaat vonden we het ‘vertrek’ van de Omgevingswet best moeilijk. Er ging een wezenlijk onderdeel van ons departement naar Binnenlandse Zaken. Toen waren we participant en trekker, nu zijn we alleen nog participant. Maar die rol proberen we met verve te vervullen. Onze inhoudelijke relatie met de wet blijft erg sterk. De Omgevingswet vraagt ons overheden gebiedsgericht te kijken. Dat betekent integraal denken en handelen. Zelfs als de wet wordt weggestemd door de Eerste Kamer blijft het gedachtegoed overeind, daar ben ik zeker van. De huidige maatschappelijke vraagstukken vragen immers om geïntegreerde oplossingen. Als je nu met een woningbouwproject komt, moet dat ingebed zijn. En bij de toegang tot Schiphol heb je te maken met wegen, openbaar vervoer, woningbouw en milieufactoren. Dan onderzoek je met elkaar hoe je iets kunt aanpakken. Niet alleen interdepartementaal, maar ook met de regio.”

Voortbouwen op breder kijken

“De nieuwe manier van werken is een flinke omschakeling. Binnen lenW oefenen we al geruime tijd met ‘breder’ kijken. De eerste zaadjes plantten we al voordat

Verkeer en Waterstaat en VROM samengingen. Van medewerkers van Verkeer en Waterstaat werd verwacht dat ze zelf langs VROM gingen, als ze dat nodig achtten. En andersom. Maar nu kijken we ook over de sectoren heen. Bijvoorbeeld cultuur afwegen tegen landbouw. Of, op mijn eigen terrein: wind op zee versus een luchthaven op zee. Dat zijn cross-sectorale afwegingen. Soms gaat het oefenen fluitend en soms is het lastig.”

Trek je op aan succesvoorbeelden

“Dat de belangenafweging integraler en rijker wordt, maakt het voor ons niet per definitie makkelijker. Er zijn verschillende uitdagingen die samenwerking kunnen belemmeren. Zo krijgen we soms vanuit de politiek een heel afgebakende opdracht met weinig ruimte om te onderhandelen of belangen mee te nemen. Soms hebben we simpelweg niet het mandaat. Of een gebrek aan inzicht, waardoor we iets minder scherp kunnen bespreken. En met enige regelmaat merk ik dat er weinig bereidheid is om het anders te doen. De wil is vaak een beletsel om te komen tot diepgaande samenwerking. Dat is altijd al zo, en de Omgevingswet maakt geen ander mens. We zijn opgevoed om ons hard te maken voor onze

‘Vertrouwen is het resultaat van interactie, geen uitgangspunt’

eigen belangen, daar worden we ook op beoordeeld. Dat is iets anders dan samen een puzzel leggen. De mantra’s zijn nog gericht op het sectorale resultaat. Want een gezamenlijk resultaat, van wie is dat nu eigenlijk? Samen kom je tot effectievere oplossingen. Verklaar je eigen opvattingen dus niet als dominant. Veel praten en nog meer luisteren, alleen zo kom je tot maatschappelijk breed geaccepteerde oplossingen. Een mooi voorbeeld binnen mijn domein is de Az bij Maastricht. Hier komen woningbouw, gezondheid, landschap en sociale componenten bij elkaar. Doordat we alle belanghebbenden meenamen in de besluitvorming, kwamen we tot een rijk product dat op meer acceptatie kan rekenen. Laten we proberen om enthousiaster te worden over gezamenlijk gevonden oplossingen. Dat draag ik uit door aandacht te generen voor succesvolle projecten. Ik blijf niet in mijn kantoor zitten, maar ga naar projecten toe om ze te ‘beleven’. Naar de Az



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“De Omgevingswet vraagt ons om bij samenwerkingen te werken vanuit vertrouwen. Dat vind ik een moeilijk begrip. Vertrouwen gaat er in mijn ogen van uit dat je de ander serieus neemt, naar hem of haar luistert, en bereid bent om de belangen van de ander ook echt mee te nemen. Het gaat om gedragskenmerken die leiden tot een betere oplossing. Dan voelt de ander zich gerespecteerd. Vertrouwen is het resultaat van de interactie, geen uitgangspunt. Je kunt wel mooi zeggen ‘we kennen elkaar nauwelijks maar moeten elkaar toch vertrouwen’, maar de ervaring met de ander moet groeien. Je kunt dit niet aan de voorkant decreteren.”

bijvoorbeeld. Hierover verscheen zelfs een boek, dat breng ik met liefde onder de aandacht. Laten we ons optrekken aan die succesvoorbeelden.”

Laatste station

“Als directeur-generaal ben je het laatste station voordat een voorstel naar de politiek gaat. Soms moet je op je strepen staan, als het belang van je eigen departement ondergesneeuwd raakt. En in andere gevallen, als je te dominant bent geweest, moet je juist meer ruimte geven. Uiteindelijk gaat het erom met welke blik je naar een probleem kijkt. Als dg moet je een drive bezitten om een goede

maatschappelijke oplossing te willen bereiken. Dit gebeurt in je hoofd. Als ik ’s avonds in de spiegel kijk, vraag ik mezelf regelmatig af: heb ik dit echt nagestreefd, mijn uiterste best gedaan? Topambtelijk is dit een vereiste, een eis die je vervolgens uitdraagt richting je mensen. Als zij botsen op het niet gehonoreerd krijgen van een belang of op zwaar tegenspel van een ander belang, in hoeverre heb je dat belang dan serieus genomen? Kun je toch niet een mooie oplossing opstellen? Kijk eerst naar de inhoud in plaats van financiën. Misschien kun je niet alle opties verwezenlijken, maar kom je toch tot een beter product.”



‘Dankzij die decentralisatie van toen zijn we nu al aardig op weg’

Cultureel erfgoed is een van de belangen binnen de Omgevingswet. Hoe bereidt de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed zich voor? **Arjan de Zeeuw**, directeur Kennis & Advies, en **Nadine van Tijn**, programmamanager Omgevingswet en Erfgoed doen een boekje open.

Is het gedachtegoed van de Omgevingswet nieuw voor jullie?

Arjan: “Erfgoedzorg staat niet op zichzelf, in een gebied zijn meestal meerdere initiatiefnemers actief. Een voorbeeld is Droogmakerij De Beemster, sinds 1999 UNESCO werelderfgoed. Een aantal jaar geleden kwam de kaasfabriek in het gebied met uitbreidingsplannen. Als RCE willen we het beschermingsniveau bewaken, maar tegelijkertijd ontwikkeling stimuleren en meedenken; de uitbreiding zou werkgelegenheid opleveren. En De Beemster heeft een lange historie met zuivel. Door al bij de planvorming in gesprek te gaan met de initiatiefnemer en belanghebbenden, en door kennis te delen over wat bewaard moet blijven, kwamen we tot een ontwerp dat naadloos in het landschap past. Zo zie je dat bedrijvigheid en landschapsbeeld verbonden kunnen worden. Integraal werken, zoals de Omgevingswet vraagt, is voor de RCE dus niet nieuw.

Dat geldt ook voor de ‘ja, mits-gedachte’. Als iemand iets wil met een monumentaal pand, beoordelen wij wat het kan verdragen. Tegelijkertijd is het pand van iemand en heeft het hoogstwaarschijnlijk waarde voor diegene. Behoud het door het te gebruiken, is ons devies. Daarom denken we, wanneer we een advies formuleren, al in grote mate ‘wat kan hier wel?’”

Nadine: “De monumentenzorg is eind jaren tachtig al gedecentraliseerd, waardoor de gemeente al lange tijd het bevoegd gezag is voor rijksmonumenten. Onze belangrijkste samenwerkingspartners zijn daardoor de gemeenten. Die relaties met gemeenten en provincies zijn er al. Die ervaring met decentralisatie kunnen we nu met andere domeinen delen. Dat doen we bijvoorbeeld in de overleggen met andere rijkspartijen.”

Arjan: “Ons voordeel ten opzichte van andere ministeriële uitvoeringsorganisaties is dat we sinds die decentralisatie beschikken over regionetwerken door het hele land. Onze adviseurs kennen de erfgoedmedewerkers, architecten en planvormers die actief zijn in de regio’s. Ook voordat de Omgevingswet in beeld kwam, werden er al regelmatig contactdagen georganiseerd. Voor ons is het zaak dat we nu ook op rijksniveau verbindingen intenser maken. Daarom is het mooi dat we elkaar in de voorbereiding tegenkomen in verschillende

overleggen en ook los daarvan elkaar weten te vinden voor een kop koffie.”

Nadine: “De relaties met gemeenten en provincies zijn overigens niet vanzelfsprekend. We doen dit jaar voor het derde rij op jaar een ronde langs de steunpunten van onze regionetwerken. Eerst ging het over de omgevingsvisie, vervolgens over hoe je van een omgevingsvisie naar een plan gaat en dit jaar wordt het concreter; hoe zorgen we dat we straks klaar zijn voor de start? Zo bouwen we aan langdurige relaties.”

Welke ervaringen kunnen jullie delen over samenwerken met andere overheden?

Arjan: “Voor een succesvolle samenwerking is het belangrijk dat je het DNA van je samenwerkingspartner kent. De ene gemeente is de andere niet, het maakt verschil of je met een van de G4 of een relatief kleine gemeente te maken hebt. Dat geldt ook voor de uitvoeringsorganisaties waar je mee werkt. Rijkswaterstaat bijvoorbeeld, werkt met lange tijdlijnen en is minder wendbaar dan een kleinere organisatie. Binnen de RCE worden gericht mensen aangenomen die eerder bij een gemeente, provincie of ander rijksonderdeel werkten. Zij nemen een deel van het DNA van hun oud-werkgever mee naar de RCE.

Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

Arjan: “Voordat ik in deze functie begon, werkte ik bij Rijkswaterstaat. Die organisatie is eigenaar van de wegen, bruggen, sluisen en andere kunstwerken die zij beheert. In de monumentenzorg is dat anders; monumenten zijn voornamelijk van particulieren. Zij zorgen voor de gebouwen die wij collectief belangrijk vinden. De rol van de RCE is de eigenaren van de monumenten te adviseren over hoe zij er mee om kunnen gaan. Op het moment dat je niet uitgaat van vertrouwen, heb je in dit geval dus een hondse baan. In die zin oefenen we al flink met vertrouwen.”

De lessen die wij gaandeweg geleerd hebben is dat vertrouwen alleen ontstaat door een goede relatie. Doordat de erfgoedzorg gedecentraliseerd is, is er een grote afhankelijkheid tussen de verschillende overheidslagen. Het helpt om je daar continu van bewust te zijn. Stap, wanneer je bij het Rijk werkt, eens in de schoenen van een provinciale of gemeentelijke ambtenaar. Het is helemaal niet gek om dat een keer fysiek te doen. Loop letterlijk mee op zijn of haar werkvloer, ga op uitwisseling. Begrip voor elkaars positie is een belangrijke waarde. Voor ons geldt – net als voor ieder ander – dat we heel helder moeten zijn in onze belangen. Wat is beschermwaardig? We moeten duidelijk zijn in waar we wel en niet kunnen meebewegen.”

‘Voor een succesvolle samenwerking is het belangrijk dat je het DNA van je samenwerkingspartner kent’

Waar lopen jullie nog tegenaan?

Arjan: “2021 komt al aardig in de buurt, maar we zijn nog hard bezig met het bouwwerk van de wet. Op dit moment gaat een groot deel van de energie naar de regels die op tijd klaar moeten zijn en ons ICT-systeem aansluiten op de landelijke voorziening. De ambitie is om richting inwerkingtreding minimaal die resultaten te behalen om voorbereid te zijn op komst van de wet. Het werken in de geest van de Omgevingswet zal echter een langer lopend proces zijn.”

Nadine: “Vanaf begin 2020 organiseren we cursussen over de Omgevingswet voor onze adviseurs en erfgoedambtenaren. In de ochtend gaan we in op de theorie die mensen écht moeten kennen. Daardoor is er in de middag ruimte en stabiliteit om na te denken over wat die veranderingen betekenen voor de manier van werken. Als je de basiskennis in huis hebt kun je daarna beter nadenken over jouw rol in de toekomst.”

Arjan: “Erfgoedzorgers zijn vaak bijzonder bevlogen en specialistisch. Ik hoor van hen dat ze het wel ingewikkeld vinden om met zo’n integrale brede

wet aan de slag te gaan. Dus in de sessies met gemeentelijke en provinciale collega’s stimuleren we hen om contact te zoeken met collega’s binnen hun eigen organisatie en daarbuiten. Dat kan heel simpel zijn, ga eens koffiedrinken met je ruimtelijke planner!”

‘Ja mits, is niet voor iedereen vanzelfsprekend’

Donné Slangen, directeur Natuur bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“De Wet natuurbescherming is een ‘nee, tenzij’-wet, gericht op beschermen. Logisch, want natuur is kwetsbaar. Tegelijkertijd is dat lastig, want de Omgevingswet, waar natuurwetgeving in opgaat, vraagt om een ‘ja, mits’-houding. Die houding vraagt vertrouwen in initiatiefnemers en dat zit nog niet zo in de cultuur van natuur. Persoonlijk denk ik dat regels niet de oplossing zijn. Met wat je vandaag bedenkt, loop je morgen vast. Tegelijkertijd bieden regels ook houvast en zorgen voor kaders die helpen bij de bescherming van onze waarden.”

“Ongeveer tien jaar geleden werkte ik bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, de voorloper van het huidige Infrastructuur en Waterstaat. We liepen daar regelmatig vast op wegenbouwprojecten, met grote vertragingen als gevolg. Eerst dachten we dat wetgeving de veroorzaker was, maar uit een analyse bleek dat niet het grootste probleem. Het ging mis bij de manier waarop we werkten. Wat er namelijk veel gebeurde, was dat onze projectmanagers steeds nieuwe risico’s zagen en die eerst wilden ‘wegmanagen’. Op zich begrijpelijk; zij werden afgerekend op of hun projecten wel aan alle regels hadden voldaan. Maar de afstand tussen wat er op straat moest gebeuren en wat er door beleidsmensen en management werd verwacht, was daardoor groot. De wetgeving moest een andere positie krijgen, realiseerden we ons. Daarmee werden de eerste aanstanden gemaakt voor de Crisis- en herstelwet, de voorloper van de Omgevingswet die volgde toen het kabinet-Rutte 1 ging regeren. Ik ben meegegroeid met het dossier.”

Zeewier tussen de windmolens

“Waarom de Omgevingswet zinvol is? Integraliteit en participatie zijn belangrijke uitgangspunten van de Omgevingswet. Een goed voorbeeld is de Noordzee. Daar heeft iedere sector – visserij, natuur, energie, recreatie – een eigen ruimte. De Noordzee zit vol en de verschillende belangen zijn groot. Maar een defensieve houding levert niets op. Juist door met elkaar om de tafel te gaan en open te staan voor nieuwe

‘Waardentaal begrijpt iedereen, vaktaal is lastiger’

ideeën en kansen, kunnen de meest waardevolle combinaties van projecten ontstaan, waarbij de verschillende belangen elkaar kunnen versterken. Een simpel voorbeeld hiervan is dat tussen de windmolens op de Noordzee kweekvelden voor zeewier worden aangelegd. Dat is werken volgens de Omgevingswet. Een dergelijk gebiedsproces begint wat mij betreft met het ophalen van waarden. Zo startten we bijvoorbeeld ook in het IJsselmeergebied. Daar ging een landschapsarchitect met de stakeholders van het gebied in gesprek over wat het gebied voor hen betekende, welke waarden er volgens hen bij pasten. Openheid, schone energie en de oude kust sprongen eruit. Vervolgens bestudeerden we de opgaven en koppelden die aan de waarden. Op die manier kwamen we tot het plan om langs de kust van Flevoland een groot aantal windmolens te plaatsen en aan de Noord-Hollandse zijde meer te focussen op natuur en de oude kust.

De ‘waardentaal’ van verschillende partijen komt meestal overeen, maar dat geldt niet voor de vaktaal die ze gebruiken. Dat is vervelend, want daardoor begrijpen ze elkaar niet

of nauwelijks meer. Dat probleem kunnen we alleen oplossen door in elkaar te investeren, echt naar elkaar te luisteren. Ik vind dat daar een taak ligt voor ons als openbaar bestuur. Wij moeten in staat zijn om de verschillende talen bij elkaar te brengen en transparant te zijn richting de initiatiefnemer over de keuzes die we daarover maken.”

Ver van de praktijk

“De Omgevingswet leeft wel op ons ministerie, maar we oefenen er nog te weinig mee, vind ik. We staan nog te ver af van de praktijk. Vanuit de directie sturen we medewerkers letterlijk het land in, naar de provincies en gemeenten waar ‘het’ gebeurt. Pas als je begrijpt hoe en waarom mensen afwegingen maken, kun je er een mening over vormen en eventueel bepalen dat dingen anders moeten. Ik denk dat de verbinding met andere overheden voor de sector natuur extra belangrijk is. Juist op lokaal niveau zijn er kansen om de natuur te versterken door de juiste verbindingen te leggen en kansen te zien. Denk aan natuurinclusief bouwen, waar zowel natuur als mensen voordeel van hebben. Zo zijn er veel mooie initiatieven op lokaal niveau. Maar we hebben bepaald niet goed voor de natuur gezorgd het afgelopen decennium. Dat heeft als gevolg dat we nu voor een grote opgave staan, waarvoor het zoeken van verbindingen essentieel is. Waar er gelegenheid is voor luisteren en samenwerken en het vinden van kansen, die vooral voor onze natuur goed zijn. En die tegelijkertijd of juist daardoor ruimte bieden voor nieuwe ontwikkelingen.”

‘Relatie met marktpartijen verdient meer aandacht’

Meindert Smallenbroek, directeur Warmte & Ondergrond bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat

“Om de energietransitie te realiseren, moet er nog veel gebeuren in het fysieke domein. De huidige energievoorziening moet grotendeels plaatsmaken voor duurzame energie, zoals wind- en zonne-energie. En de daarbij horende molens en panelen. De Omgevingswet brengt een aantal wetgevingsfamilies bij elkaar; wetgeving voor bijvoorbeeld milieu en ruimtelijke ordening. De Omgevingswet kan ons helpen om de energietransitie te versnellen. Maar daar is wel draagvlak voor nodig. Mensen – op welke wijze dan ook – laten participeren in duurzame energieprojecten helpt om draagvlak te creëren voor dat wind- of zonnepark.”

Leren participeren

“Participatie, de Omgevingswet staat er bol van. Overigens is het niet zo dat we niet met participatie bezig waren voordat we aan de slag gingen met de wet. We zijn ons er al langer van bewust dat we de samenleving moeten betrekken bij activiteiten in de leefomgeving. Een mooi voorbeeld is het project waarin we vanuit Economische Zaken en Klimaat vijf windparken realiseren in de Noordzee. De kabels die de parken met het land verbinden komen onder andere aan land in Noord- en Zuid-

Holland, beide dichtbevolkte en -bebouwde provincies. Om dit in goede banen te leiden, hebben we een groot participatietraject op touw gezet met de betrokken provincies, gemeenten en belanghebbenden. Hieraan ging een traject vooraf waarin we uitzochten hoe we de participatie het best konden insteken. Dat klinkt misschien overdreven, maar het was zeker niet voor niets; we hebben geleerd van het grote verzet tegen bijvoorbeeld de windparken in de Groningse en Drentse Veenkoloniën.”

Tijdig in gesprek

“Wat we daarvan leerden? Onder andere dat je, als je een plan hebt, zo snel mogelijk in gesprek moet gaan met de partijen die daar last van kunnen krijgen. In Groningen en Drenthe waren we daarmee te laat. En nog steeds is het geen automatisme om al vroeg in gesprek te gaan met de omgeving. We moeten blijven oefenen, want het is broodnodig:

‘Binnen ons departement is er een groep mensen dedicated met de Omgevingswet bezig’

onze energieprojecten hebben grootse effecten. Mensen voelen zich bedreigd en zijn bang dat hun woonomgeving verandert of verdwijnt. Daar kun je als Rijksoverheid niet overheen banjeren.

Maar ja, ‘zo snel mogelijk’ in gesprek gaan, wanneer is dat? Daarin zijn we soms nog zoekende. Als een plan nog abstract is, valt er weinig te bespreken. En tegelijkertijd: hoe concreter het wordt, hoe minder mogelijkheden er overblijven om de wensen van anderen mee te nemen. Wat helpt is dat we intensief samenwerken met regionale en lokale bestuurders. Zij begrijpen waar we het over hebben en staan vaak dicht bij de inwoners.”

Belangrijke projectgroep

“Ongeveer vier jaar geleden constateerden wij als ministerie dat we met onze onderwerpen niet voldoende in de Omgevingswet zaten. Denk hierbij aan mijnbouw, natuur en grote duurzame energieprojecten, zoals windmolenparken en hoogspanningsverbindingen. We hebben toen een projectgroep opgericht, waarin vanuit alle domeinen iemand aanschoof. Die groep is nog steeds actief, voor zowel het ministerie van Economische Zaken en Klimaat als Landbouw,



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“Vertrouwen als onderliggend principe voor werken als één overheid. Of dat er is, vind ik eerlijk gezegd niet zo interessant. Veel relevanter vind ik dat er vertrouwen is tussen overheden, de markt, maatschappelijke instellingen en mensen die iets willen realiseren. Leuk en aardig dat overheden met elkaar praten, maar het gaat er uiteindelijk over wat wij voor de samenleving kunnen doen.”

Natuur en Voedselkwaliteit. De projectleden spreken met iedereen die wetgeving of andere beleidsdossiers in beheer heeft, gerelateerd aan de Omgevingswet. Ze kijken wat er moet gebeuren om deze in lijn te brengen met de Omgevingswet. Ik vind het nog lastig te overzien wat de wet voor ons werk betekent. Grote energieprojecten vallen straks bijvoorbeeld niet meer onder de rijkscoördinatie-regeling, maar onder het projectbesluit. Daar moeten we de werkprocessen op aanpassen. In zo’n geval is het ontzettend fijn dat er een groep mensen binnen ons departement dedicated met de Omgevingswet bezig is. Zodra zij meer weten, weten wij dat ook.”

Relatie met de markt

“Daarnaast zijn korte lijntjes tussen overheden belangrijk. We kunnen niet zonder elkaar. Maar bij Economische Zaken en Klimaat hebben we ook veel te maken met de marktpartijen, zoals energiebedrijven of producenten van aardgas en aardolie, of netbeheerders. Hoe gaan we met hen om, in het licht van de Omgevingswet? Ik vind dat daar op dit moment te weinig aandacht naartoe gaat. De programma’s zouden het belang van de relatie tussen overheid en marktpartijen meer mogen uitdragen. Bij Economische Zaken en Klimaat nodigen we regelmatig marktpartijen uit om te vertellen over wat de Omgevingswet

voor hen en ons betekent, wat er verandert in onze relatie. Hoe gaat de Omgevingswet in de praktijk uitwerken voor mensen die iets willen realiseren? Dat vind ik denk ik het spannendst. Zeker in de eerste jaren na invoering, waarin mensen die dingen willen tegenhouden alles uit de kast zullen halen en er nog weinig jurisprudentie is opgebouwd. Borgt de Omgevingswet dan de belangen van de initiatiefnemers, de belangen van de degenen die problemen met het initiatief hebben en de publieke belangen? We zijn wat laat op gang gekomen, maar uiteindelijk bijgetrokken. Net als coureur Max Verstappen, die als laatste begint en toch vooraan eindigt.”

‘Soms kan het sneller’

Ferdi Licher, directeur Bouwen en Energie
bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“Als je meer vrijheid geeft, is de kans aanwezig dat er iets misgaat. De verschillen tussen ontwikkelingen in de stedelijke en landelijke gebieden zijn groot in ons land. Ik vind het dus niet meer dan logisch dat we gemeenten ruimte geven om te differentiëren. En daarmee het vertrouwen geven om met inwoners tot een oplossing te komen. Dat er dan weleens ergens iets gebeurt wat niet goed uitpakt, *that's all in the game.*”

“Samenhang aanbrengen tussen domeinen, dat is waar de Omgevingswet over gaat. En daar verwacht ik veel van. In Nederland hebben we weinig ruimte en tegelijkertijd grote ambities. Daardoor kunnen we niet anders dan verder kijken dan ons eigen domein, goed combineren en integrale afwegingen maken.”

Meer ruimte voor gemeenten

“De komst van de wet was voor het domein wonen en bouwen een goede reden om de regelgeving onder de loep te nemen en onnodige regels te schrappen. Wij bemoeien ons bijvoorbeeld straks niet meer met welstandstoezicht, ofwel het uiterlijk van gebouwen. Dat juridisch kader dragen we over aan gemeenten. Ook geven we hen de ruimte om daar waar mogelijk hogere doelen te stellen op het gebied van klimaat en energie dan het landelijke minimum. Op rijksniveau betekent het ook dat we nieuw beleid vooraf toetsen aan de kaders van de Omgevingswet. Nieuw beleid moet passen bij de filosofie van de wet en meer ruimte laten voor integrale afwegingen.”

Samenwerken niet nieuw

“Het belang om over de scheidslijnen van departementen heen te kijken en samenhang te zoeken, is groter dan voorheen. Gelukkig doen we dat ook al steeds meer. Zeker als ik dat vergelijk met tien, twintig jaar geleden. Het afgelopen jaar hebben we onder andere een interdepartementale programmadirectie Groningen en een interbestuurlijk programma aardgasvrije wijken gemaakt.

We zitten wekelijks met de directeurs van het Bestuur, Ruimte en Wonen en de Omgevingswet om de tafel om de samenwerking borgen. Zo zijn er nog veel meer voorbeelden. De muren tussen departementen zijn naar mijn idee verdwenen. Collega's bij de andere departementen 'voelen' even dichtbij als de collega's binnen mijn departement. We hebben

‘Zonder samenwerking kunnen we opgaven als de energietransitie niet verder brengen’

elkaars o6-nummers. De muren zijn als het ware getransformeerd tot groene heggen tussen onze tuintjes. Daar kunnen we makkelijk overheen kijken en praten. Kortom, samenwerken is niet nieuw, maar het is wel veel meer een onmisbare voorwaarde en daarmee vanzelfsprekend geworden. Zonder die samenwerking kunnen we grote opgaven zoals de energietransitie ook niet verder brengen.”

Afstemming of samenwerking?

“Van mij als directeur wordt verwacht dat ik een goede samenwerkingsrelatie onderhoud met de verschillende directies binnen de verschillende departementen. Ik vind het belangrijk om niet alleen vanuit mijn eigen domein te sturen, maar ook bij te dragen aan het geheel van opgaven. Omdat ik

dat zelf zo voel, stuur ik daar ook op. Als ik bijvoorbeeld een nota onder ogen krijg, zoek ik vaak naar het gemeenschappelijke waar we op gaan samenwerken en niet naar het waterige compromis dat het gevolg kan zijn van afstemming. Soms kan afstemming overigens wel voldoende zijn, maar dat is steeds vaker niet meer het geval.”

Sneller werken

“Waar we nog winst kunnen behalen? Bij bepaalde opgaven in het nodig om op zeer korte termijn met elkaar tot een oplossing te komen. De stikstofcrisis is daar een voorbeeld van. Dat vraagt om snel acteren ook op organisatieniveau. Het moet in zo'n situatie mogelijk zijn om binnen een week een interdepartementaal team samen te stellen en budget vrij te maken, in plaats van eerst een maandenlang traject te doorlopen. Dat laatste gebeurt nu nog te vaak. Dat vergt lef in het stellen van prioriteiten en het maken van keuzes. Op zich is het prima dat departementen georganiseerd zijn in sectoren, maar als er behoefte is aan dwarsverbanden zitten de scheiding in politieke en ambtelijke verantwoordelijkheden en de toedeling van budgetten en bevoegdheden ons soms in de weg. Dan kan je alleen snel en effectief acteren als daar op het hoogste ambtelijke en soms ook politieke niveau goede afspraken gemaakt worden.”

‘Alleen ga je harder, samen kom je verder’

Johan Osinga, directeur-generaal Natuur, Visserij en Landelijk gebied bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

“De Omgevingswet is interessant voor ons, omdat de Wet natuurbescherming erin opgaat. Die verving in 2017 drie wetten. De inkt van de Wet natuurbescherming was nauwelijks droog toen we over moesten schakelen naar het systeem van de Omgevingswet. Bijkomend voordeel van die recente wetsverandering was dat we al hadden geoefend. Toch bleek – en blijkt – het lastig, de systematieken verschillen van elkaar. Op bepaalde punten botsen ze. En soms past iets niet maar moeten we het toch regelen. Dat vraagt om creativiteit en bereidheid tot compromissen.”

Bewust onbekwaam

“Voordat ik bij Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit kwam, werkte ik als algemeen directeur bij de provincie Overijssel. In die functie was ik onder andere verantwoordelijk voor de implementatie van de Omgevingswet. Eerlijk gezegd ben ik zo nu en dan verbaasd. In Overijssel is er al sinds 2008 een omgevingsvisie; een integraal document dat gaat over milieu-, water- en natuurkwaliteit en ruimtelijke ordening. Het voelt als een stap terug dat we op rijksniveau nog in het sectormodel zitten. Daarom vind ik het opvallend dat het Rijk

denkt dat ze anderen moet leren integraal te werken. Als er één partij is waarvan ik merk dat ze dit ingewikkeld vindt... En toegegeven, het is ook lastig. In Den Haag krijg je alle vraagstukken op je bord – van luchtvaart tot de drinkwatervoorziening en alles ertussenin. Maar neem het milieubeleidsplan dat we op dit moment opstellen; vanuit de ene sector leveren we commentaar op de andere, in plaats van dat we samenwerken. Dat hebben we heus in de gaten. Eigenlijk zijn we bewust onbekwaam. Je ziet dat we nu de eerste stapjes zetten dat anders te doen maar we zijn er nog lang niet”

Gebiedsgericht werken

“De grootste fout die we kunnen maken, is dat we vraagstukken als fosfaat en stikstof in de toekomst benaderen als eendimensionale problemen. Natuurlijk moeten bepaalde zaken op nationaal niveau geregeld worden, maar we moeten evenzeer zoeken naar oplossingen op gebiedsniveau. De Omgevingswet helpt ons bij uitstek afwegingen te maken op gebiedsniveau. We werken bij dit ministerie overigens al gebiedsgericht. Bijvoorbeeld via de Regiodeals maar ook het Interbestuurlijk Programma Vitaal Platteland. Binnen dat programma formuleren we

gezamenlijk de opgaven per gebied en wat daaraan onze bijdrage en die van andere stakeholders kan zijn. Het leuke is dat dit programma is ondergebracht bij Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, maar over veel meer dan landbouw en natuur gaat. Het gaat over alles wat we met een regio willen.”

Wat zit erachter?

“Ik heb geleerd om ervan uit te gaan dat iedereen die aan tafel zit vanuit zijn of haar logica iets goeds voor elkaar wil brengen. De kunst is om erachter te komen hoe die logica in elkaar zit. Goed te luisteren, veel vragen te stellen en te kijken wat we gemeen hebben. De basis voor samenwerking op integraal niveau is voor mij: zij hebben er net zo goed over nagedacht als ik. Wat zij willen is net zo legitiem, dus kom erachter waarom ze dat willen, en hoe jij dat kunt verbinden aan de dingen die jij belangrijk vindt. Wees geïnteresseerd in de ander.

‘Het voelt als een stap terug dat we op rijksniveau nog in het sectormodel zitten’



Vertrouwen is een onderliggend principe van de Omgevingswet. Voel je dat dit er is?

“De Omgevingswet gaat uit van vertrouwen, terwijl Europa op het gebied van natuur zegt: ‘Zo moet het en niet anders!’. Of het vertrouwen er is? Eigenlijk ontstond dat al in de stap hiervoor; de decentralisatie van het natuurbeleid naar provincies. Op het moment dat je decentraliseert geef je de andere partij vertrouwen. Zoveel vertrouwen in elkaar hebben dat je samen op pad durft, terwijl je nog niet precies weet waar je uitkomt, is ingewikkeld. Maar als je het niet doet kom je niet op weg. In vertrouwen moet je blijven investeren.”

Bij dit soort processen geldt vaak ‘alleen ga je harder, samen kom je verder’. Als je daar niet naar handelt loop je op een gegeven moment vast. En natuurlijk mag je de ander af en toe uitdagen om wat harder te rennen. Dat gebeurt nu ook rondom stikstof. Soms ben ik geïrriteerd over het feit dat de oplossing nog zover weg is, dat het niet sneller

gaat. Er staat immers zoveel op het spel. Tegelijkertijd weet ik dat, wanneer we niet iedereen op de goede manier aan tafel krijgen, we de besluiten uiteindelijk niet rondkrijgen.”



Wat verwacht je van de komende jaren?

“Dat het geluk is om tot een ontwerp-NOVI te komen, maakt mij trots. Op het team en de betrokkenheid van alle departementen. Qua samenwerking zie ik een stijgende lijn. Heel vaak is de bereidheid er, maar weten we nog niet precies wat we moeten doen. We hebben geen tijd om op onze lauweren te rusten. We zijn er nog lang niet. Het moeilijkste moet nog komen. Een visie verandert maar zelden iets in de wereld, het gaat om wat we daarop laten volgen. Nederland staat aan de vooravond van een aantal grote transities op het gebied van klimaat, energie en circulaire economie. Deze grote transities lossen we alleen op met een nieuwe manier van werken. Ik hoop dat we in 2050 terugblikken en zien dat we nu een verandering zijn ingegaan die ertoe leidde dat we een antwoord vonden op deze transities.

‘We hebben geen tijd om op onze lauweren te rusten’

Emiel Reiding, directeur Nationale Omgevingsvisie (NOVI) bij het ministerie van Binnenlands Zaken en Koninkrijksrelaties

“Nederland is de tweede landbouwexporteur ter wereld, heeft een heel grote luchthaven, de grootste haven van Europa en een logistiek systeem waar andere landen jaloers op zijn. We hebben die sectoren volledig geoptimaliseerd, met als gevolg dat we tegen grenzen aanlopen. We komen op veel vlakken niet meer weg met sectorale afwegingen. Oplossingen voor de stikstofcrisis vind je niet slechts in het reduceren van de veestapel.

En het antwoord op het tekort aan woningen zit niet enkel in de bouwsector. Als je natuur wilt realiseren heb je anderen nodig. Dat geldt ook voor de energietransitie. We moeten keuzes maken over sectoren heen. Daar moet de samenwerking op geënt zijn en ten slotte ook de bekostiging.”

Sturen versus decentralisatie
“De NOVI heeft zo zijn uitdagingen. De visie is niet

traditioneel top-down gemaakt. We leggen niets op, het is eerder een werkwijze voor regionale invulling. Maar nu de NOVI bijna af is, merken we bij Kamerleden en partijen in de samenleving behoefte aan meer sturing vanuit de Rijksoverheid. Die behoefte aan sturing lijkt een grote uitdaging met het oog op de Omgevingswet. We moeten nu keuzes maken en dat kan niet alleen maar decentraal. In de definitieve NOVI gaan we daarom scherper

benoemen waar het Rijk op gaat sturen, maar sturen is ingewikkeld. Ten eerste in de verticale kolom – die is in feite niet meer verticaal. Zodra de Rijksoverheid iets in de NOVI opschrijft, zeggen andere overheden: ‘Je perkt mijn mogelijkheden in, dat hadden we niet afgesproken. Alles is toch gedecentraliseerd?’ Daarnaast is het ingewikkeld op departementaal niveau. De NOVI gaat over de hele leefomgeving en daarmee over alle departementen die zich met de leefomgeving bezighouden. Terwijl onze minister de besprekingen in de Tweede Kamer doet. Dat kan wringen met de verantwoordelijkheid op sectorale dossiers.”

Institutionele belemmeringen

“Omdat er in de sectoren geen ruimte meer is om te optimaliseren, moeten we een andere werkwijze vinden. Eentje met meer samenhang tussen die sectoren, waar dat noodzakelijk is. Ik zie daarvoor nog wel institutionele belemmeringen. Zo hebben wij geen collegiaal bestuur zoals een gemeente, maar een ministeriële verantwoordelijkheid. Een minister moet zich verantwoorden op zijn of haar beleidsterrein. De begroting is daarop ingericht, net als de gesprekken met de Kamers. Alles is georganiseerd in silo’s. Het systeem leidt daarmee niet direct tot de gewenste integratie.”

Oplossing in cultuur

“Dan is de vraag: moet je de structuur veranderen? Maar dat is vreselijk ingewikkeld, en bovendien bestaat de optimale structuur niet. Daarom zoeken we de oplossing in de werkwijze, want

niets staat samenwerking in de weg. Het enige wat je moet doen, is redeneren vanuit het gebied en de verschillende vraagstukken die daar samenkomen. In Utrecht is dat laatst mooi gelukt, vind ik. Hier gaat stedelijke ontwikkeling hand in hand met mobiliteit. Infrastructuur en Waterstaat betaalt voor mobiliteit uit haar begroting, en Binnenlandse Zaken voor wonen uit die van haar. Redeneer vanuit het gebied en kijk vervolgens hoe je het bekostigt. Gebiedsgericht werken gaat over het leggen van verbindingen. De NOVI gaat over een CO₂-arme, duurzame economie. Niet voor niets ‘economie’, want

‘Sectoren kunnen we pas verbinden als ze zelf sterk in hun schoenen staan’

onze concurrentiepositie mag niet het onderspit delven. We moeten economie wel verbinden aan duurzaamheid en leefomgevingskwaliteit. Daar is de aandacht groeiende. Mensen maken zich zorgen om hun landschap, waarvan de cultuurhistorische waarde breed wordt onderkend. Het landschap is verbindend, alleen kijken sommigen vanuit identiteit en anderen vanuit natuurwaarde.”

Lastig koers houden

“Het werken aan de NOVI was en is geweldig leuk en uitdagend. Het vraagt soms een dikke huid en stug volhouden. Met een klein team en heel veel stakeholders en meningen is het lastig om

koers te houden. Niet te snel van slag raken is dan het devies. We hebben geïnvesteerd in het betrekken van departementen en veel gesprekken gehouden met maatschappelijke partijen. Maar we hebben ook een eigen verhaal. Er zijn veel – constant wisselende – meningen, en om hier een lijn in te vinden moet je gaandeweg het proces je eigen gedachtes formuleren. Uit deze gespreksrondes kwam onder andere de verstedelijkingsstrategie tot stand en werden gezondheid en cultureel erfgoed voor het eerst echt in het ruimtelijk beleid geïntegreerd.”

Stevige positie helpt

“Als directeur probeer ik het interdepartementale, interbestuurlijke en maatschappelijke proces van samenwerken te bevorderen en ervoor te zorgen dat mensen over hun eigen schutting kijken. Hiervoor heb ik een eigen verhaal nodig, maar moet ik ook met iedereen kunnen meepraten. Op de hoogte zijn van alle dossiers, er positie in durven nemen en soms volhardend zijn. Een stevige positie van eenieder helpt in het gesprek. Naast de NOVI verschijnen visies zoals de milieuvisie, de LNV-visie en mobiliteitsvisie. Dat is een goede zaak. We kunnen sectoren pas verbinden als die sectoren zelf sterk staan. Pas dan weet je namelijk wat iemands positie, drijfveren en belangen zijn, en hoe iemand opereert. Met de NOVI willen we de verantwoordelijkheden van andere partijen niet overnemen, maar verantwoordelijkheden en inhoud bij elkaar brengen waar dat nodig is.”

Nawoord

Deze uitgave is onderdeel van een reeks interviews over de komst van de Omgevingswet onder de noemer 'Omgevingswet in uitvoering'. In oktober verscheen er een zestal interviews met de wetgevingsjuristen die aan de wieg staan van de wet en de invoering ervan. Nu is het de beurt aan de verantwoordelijke directeuren-generaal en directeuren.

Beide uitgaven en nog veel meer informatie over de Omgevingswet vind je op www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl.

Colofon

Fotoverantwoording: Wiebe Kiestra,
Mediatheek Rijksoverheid

Dit is een uitgave van het ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Postbus 20011
2500 EA Den Haag

www.rijksoverheid.nl
www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl

januari 2020