



Handreiking

# De essentiële rol van communicatieadviseurs bij de invoering van de Omgevingswet



Communicatie is meer dan informatie overdragen. In het woord zit ook de betekenis van *gemeenschappelijk maken en verbinden*. Vanuit dit aspect van het vak kunnen communicatieprofessionals een essentiële bijdrage leveren aan fundamentele veranderingen. Zo ook aan de invoering van de Omgevingswet.

## De veranderopgave van de Omgevingswet

De Omgevingswet beoogt het omgevingsrecht inzichtelijker te maken en een betere balans te vinden tussen het beschermen en het benutten van de fysieke leefomgeving. Met meer ruimte voor lokaal maatwerk, en snellere en betere besluiten. Waarbij je het gesprek voert met één overheid die de verschillende belangen in de leefomgeving integraal weegt. Dit vereist dat gemeentelijke organisaties (én de hele overheid) anders gaan werken.

Sneller en beter besluiten betekent concreet: een vergunning verlenen (of afwijzen) binnen 8 weken, in plaats van 26. Dit vraagt een betere samenwerking tussen en binnen overheden. Hierdoor moet je veel vaker samenwerken met mensen met een andere discipline. Denk aan juristen, ict'ers, beleidsambtenaren, handhavers, milieukundigen of met professionals van andere overheden. Dit is zo ingrijpend dat het 80% van de gemeentelijke organisatie raakt. Anders werken is de grootste opgave van de Omgevingswet.

### Stapsgewijze invoering

De Omgevingswet wordt in fases ontwikkeld. Het wettelijk stelsel wordt ontwikkeld tot 2021. In 2015 is begonnen met de bouw van het digitaal stelsel. Dat duurt tot minstens 2024 en in 2015 is de start gemaakt met het ontwikkelen van de kerninstrumenten. De omgevingsvisie moet in 2024 klaar zijn en in 2029 het omgevingsplan. Dit stapsgewijs ontwikkelen heeft als voordeel dat gemeenten niet op één datum alles af hoeven te hebben.

### Wendbaarheid

Stapsgewijs ontwikkelen vraagt wel om wendbaarheid: wendbaar wetgeven, wendbaar bouwen en wendbaar organiseren. Gemeenten moeten hun gemeentelijke juridische regels zo maken dat ze duidelijk zijn voor burgers. Bijvoorbeeld door juridische regels om te zetten in toepasbare regels. En dat terwijl het digitaal stelsel nog niet helemaal af is. Ook dit vraagt veel samenwerking: tussen beleidsmensen, juristen en ict'ers. Een blauwdruk is er niet. Niet voor de organisatie, niet voor de samenwerking, en ook niet voor de techniek. Het stelsel is volop in de maak, ook straks als de wet al in werking gaat in 2021. Alsof je op een brug loopt die nog in aanbouw is.

### Zoeken naar zekerheid = dialoog opzoeken

De uitkomst van het anders werken op proces, inhoud en relatie is onzeker. Alles werkt op elkaar in. Je moet dus met een bepaalde onzekerheid willen en kunnen leven. Het aangaan van de dialoog kan veel voordelen opleveren. Zowel in de gemeentelijke organisatie, tussen overheden en ketenpartners onderling en met initiatiefnemers. De VNG ontwikkelde daarvoor een aantal dialoogmodellen, zoals het [lagenmodel](#) en de [omgevingstafel](#).

Maar gelukkig is niet alles onzeker. Zo is er bijvoorbeeld een duidelijke lijst van alles wat gemeenten per 1 januari 2021 op orde moeten hebben, zoals de [Roadmap en de minimale acties](#).

### Botsen, beproeven en proberen

Anders werken vraagt om anders gedrag. Maar gedrag en gewoontes veranderen is lastig, dat weet iedereen. Dat begint met een steengoed verhaal, de juiste en [krachtige woorden](#). Daar zijn communicatieadviseurs experts in. Maar ook door bijvoorbeeld juristen en ICT'ers aan tafel zetten om te kijken hoe de regels digitaal goed zichtbaar gemaakt kunnen worden. Het functioneel laten botsen van werelden, samen een oplossing vinden. Werkwijzen beproeven of uitproberen. In kleine stapjes. Lukt iets niet, probeer dan iets anders. Lukt het wel, ontwikkel het dan verder.

# Jouw rol als communicatieprofessional

Communicatiemensen hebben als geen ander de kennis en de vaardigheden om werelden die elkaar niet vanzelfsprekend begrijpen te verbinden. Waar ligt de toegevoegde waarde van jou als communicatieadviseur bij de verandering van de Omgevingswet. Hoe moet je tegen deze opgave aankijken en hoe pak je dat aan?

## Kijk vanuit het oogpunt van kennis-houding-gedrag

In de verandering van de Omgevingswet staat de precieze bestemming niet vast en de oplossing bestaat niet. Een bekend model is het kennis-houding-gedrag model. Bij vraagstukken als de verandering in de Omgevingswet, waar het draait om kennis, houding en gedrag, komt het model zeker van pas. Het gaat om de bereidheid om een andere rol aan te nemen, om de samenleving zelf meer eigenaarschap van de fysieke leefomgeving te geven, en om de beroepsblik van een andere discipline te begrijpen. Dit zijn precies de dingen waar het bij het kennis-houding-gedrag over gaat.

## Verbindt vanuit inhoudelijke belangenloosheid

Als communicatieadviseur heb je kennis van zaken. Je weet wat er op inhoud in je gemeente speelt, maar bent geen eigenaar van de inhoud. Dat maakt je als communicatieadviseur belangeloos, wat bij een verandering van goed van pas komt. Daarbij richt je je op kennis overdracht, het beïnvloeden van gedrag met de overtuigende kracht van een goede dialoog, klare taal en een aansprekend verhaal. Je hebt het vermogen om na te gaan of alle perspectieven en belangen aan bod komen, vanuit een objectieve rol.

## Duidt en draag over

Bij de opgave als de Omgevingswet speelt juist communicatie een essentiële rol. De complexiteit van de vraagstukken die er liggen, zowel in de gemeentelijke organisatie als richting inwoners en bedrijven, vraagt om duidelijkheid en duidelijke taal. Weest je bewust van taal en gebruik de kracht van woorden. De juiste [woordkeuze](#) speelt een belangrijke rol in verandertrajecten. En daar ligt de vaardigheid van communicatieadviseurs. Communicatie heeft de - niet te onderschatten - wervende kracht van een goed verhaal. Het vermogen om het waarom van de veranderingen duidelijk te maken.

## Durf ter discussie te stellen

Vaak krijgen communicatieadviseurs een verzoek om een middel te maken: een filmpje, een infographic of iets groter als een evenement of app. Juist bij verandertrajecten is het van belang om je af te vragen welke doel het middel dient. Op welke manier draagt het middel bij en past het wel bij de opgave. Stel dus vragen, achterhaal de achterliggende behoefte. Durf zaken ter discussie te stellen. Daardoor creëer je meer ruimte en voeg je meer waarde toe.

## Experimenteer in kleine stapjes

Als er meer ruimte is, kun je ook meer experimenteren. Onderzoeken wat wel en niet werkt. Experimenteren doe je in kleine stapjes. Werkt iets niet, dan sla je een andere weg in. Werkt het wel, dan hou je het vast en bouw je erop voort. Op die manier blijf je in beweging en blijven jij en je organisatie leren.

## Leiderschap en communicatie

Erik Reijnders schrijft in z'n Basisboek Interne Communicatie over de twee betekenissen van communicatie. Communicatie heeft een relatie met mededelen, informatie-overdracht. Communis gaat over gemeenschappelijk maken, groepsvorming, verbonden worden. Op beide terreinen heb je als communicatieprofessional een leidende rol.

Het vak communicatie heeft van oudsher kenmerken van leiderschap in zich gehad. In de onderstaande tabel staan de overeenkomsten benoemd:

Leiderschap	Communicatie
Tijdelijk intervenieren waar nodig	Situationeel
Voorbeeldgedrag	Practice what you preach (B1)
Verbinden	Verbinden (dilemmalogica, Factor C, bridging/bonding, dialoog, duiden)
Dienend aan de context (ondersteunen waar nodig)	Inspelen op, snapbaar maken, gesprek faciliteren
Reflectief	Een vakdiscipline in beweging
Taal en verhaal (corporate tribe)	Kernboodschappen, frames, communicatieproducten, betekenisgeving

Communicatie grijpt in waar het nodig is en verbindt mensen actief aan elkaar met een breed spectrum aan instrumenten. Dialoog en duiding staan daarin centraal. Het is belangrijk het goede voorbeeld te geven, door bijvoorbeeld zelf altijd klare taal te spreken en te schrijven (B1), door de context te dienen (de dingen begrijpelijk te maken, door het gesprek te faciliteren).

### Jouw rugzak

Elke communicatieadviseur heeft een rugzak vol met instrumenten om een bijdrage te leveren aan de veranderopgave van de Omgevingswet:

- Het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag.
- De taalvaardigheid en het vermogen om te kijken vanuit verschillende perspectieven.
- Factor C, Strategisch omgevingsmanagement en de vaardigheden om processen te begeleiden.
- Het lerend vermogen om in te spelen op veranderende omstandigheden.

Wat er ook verandert: of het regels zijn, inzichten of principes, het gaat uiteindelijk altijd om gedrag. Faciliteer als communicatieadviseur het gemeenschappelijk leren van de organisatie of het team, organiseer de gemeenschappelijkheid en blijf je verdiepen in de materie. Ook al is die soms taai of complex.

### Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+31 70 373 83 93  
info@vng.nl

september 2019

vng.nl