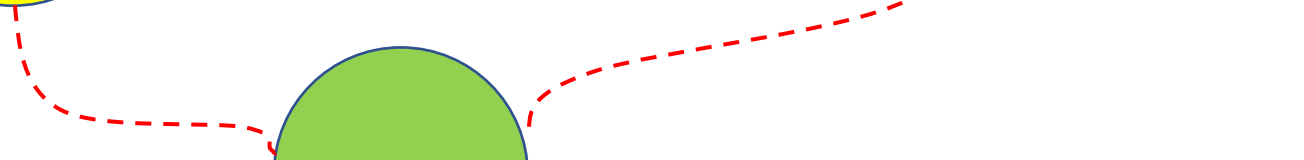
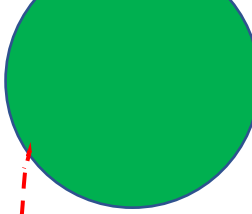
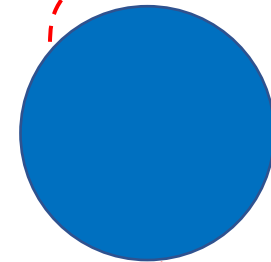
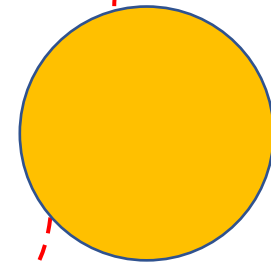
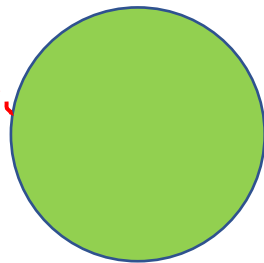
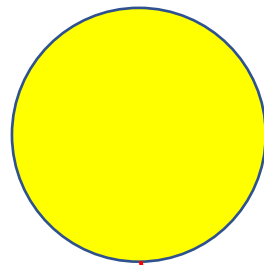


Routekaart en Gereedschapskist

Anders werken voor Waterschappen

*Een handvat om de geest van de Omgevingswet te ontwikkelen
Juni 2018*



Inhoudsopgave

<i>Routekaart en Gereedschapskist Anders werken voor Waterschappen</i>	3
<i>Routekaart Anders werken voor Waterschappen</i>	4
<i>Richting bepalen</i>	5
<i>Plannen maken</i>	6
<i>Anders denken Anders doen</i>	7
<i>Ontwikkelen</i>	9
<i>Laten landen en vastleggen</i>	10
<i>Tips voor het veranderproces</i>	11
<i>Hoe ver ben je?</i>	12
<i>Gereedschapskist – Inhoudsopgave</i>	13
<i>Het sturingswiel</i>	14
<i>Kaartspel</i>	15
<i>De verandermonitor</i>	15
<i>Insights Discovery</i>	16
<i>Veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak</i>	16
<i>Verandermanagement voor MT</i>	17
<i>Verdiepende impactanalyse Omgevingswet voor de waterschappen</i>	17
<i>Borrelsessies</i>	18
<i>Ambassadeurstraject</i>	19
<i>Loopbaanscan</i>	19
<i>Jobcrafting / baanboetseren</i>	20
<i>Mobiliteitsdienstverband</i>	20
<i>Ervaringsprofiel VTH</i>	21
<i>Leerstijlen van Kolb</i>	21
<i>Training Verbindend Onderhandelen</i>	22
<i>Training Omgevingswet voor VTH</i>	22
<i>Game De Burger</i>	23
<i>Klantreizen</i>	23
<i>Leren in pilots</i>	24
<i>Intern ervaring opdoen in de praktijk: Werkplaatsen</i>	24
<i>Extern ervaring opdoen in de praktijk: Omgevingstafel (ook wel Vergunningstafel)</i>	25
<i>Format bestuursvoorstellen aanpassen</i>	25
<i>Praktische nice to haves</i>	26
<i>Colofon</i>	27

Routekaart en Gereedschapskist *Anders werken* voor Waterschappen

De Omgevingswet komt eraan en alle Nederlandse overheden bereiden zich hierop voor – zo ook de waterschappen. Er zijn diverse sporen benoemd waarop stappen gezet moeten worden. Een van die sporen is *Anders werken*. Daaraan kan je ook toevoegen: *Anders denken*. 80% van het succes van de Omgevingswet, wordt namelijk bepaald door een verandering van houding en gedrag.

Om de waterschappen te faciliteren in deze verandering, heeft de Unie van Waterschappen het initiatief genomen tot de ontwikkeling van een Routekaart om te komen tot *Anders werken*. In 4 regionale workshops hebben 45 energieke waterschappers meegedacht over de stappen die in dit veranderproces gezet moeten worden. Daarnaast zijn er instrumenten verzameld die deze stappen ondersteunen.

De stappen zijn opgenomen in de Routekaart *Anders werken*. Deze Routekaart is uitdrukkelijk geen blauwdruk voor verandering, maar een hulpmiddel om te kijken of je alle aandachtsvelden in kaart hebt. Er zijn 5 aandachtsvelden benoemd:


- Richting bepalen
- Plannen maken
- Anders denken Anders doen
- Ontwikkelen
- Laten landen en vastleggen

Binnen elk aandachtsveld zijn verschillende activiteiten benoemd. Veranderen is geen lineair proces en het kan dus zijn dat je parallel aan elkaar binnen verschillende aandachtsvelden bezig bent.

Er zijn veel instrumenten die op verschillende momenten ingezet worden om hierbij te helpen. Deze instrumenten zijn verzameld in de Gereedschapskist. De Gereedschapskist is een dynamisch onderdeel: heb je aanvullende handige instrumenten? Voeg ze toe!

Hoe werkt het?

De Routekaart bestaat uit 5 hoofd-aandachtsvelden. Door te klikken op een van deze vijf aandachtsvelden, ga je direct naar de pagina met meer uitleg over de verschillende stappen. Op elke pagina kan je ook weer direct terug naar de overzichtskaart.

Daarnaast is bij de uitleg van verschillende stappen van de routekaart het pictogram van de Gereedschapskist opgenomen: 

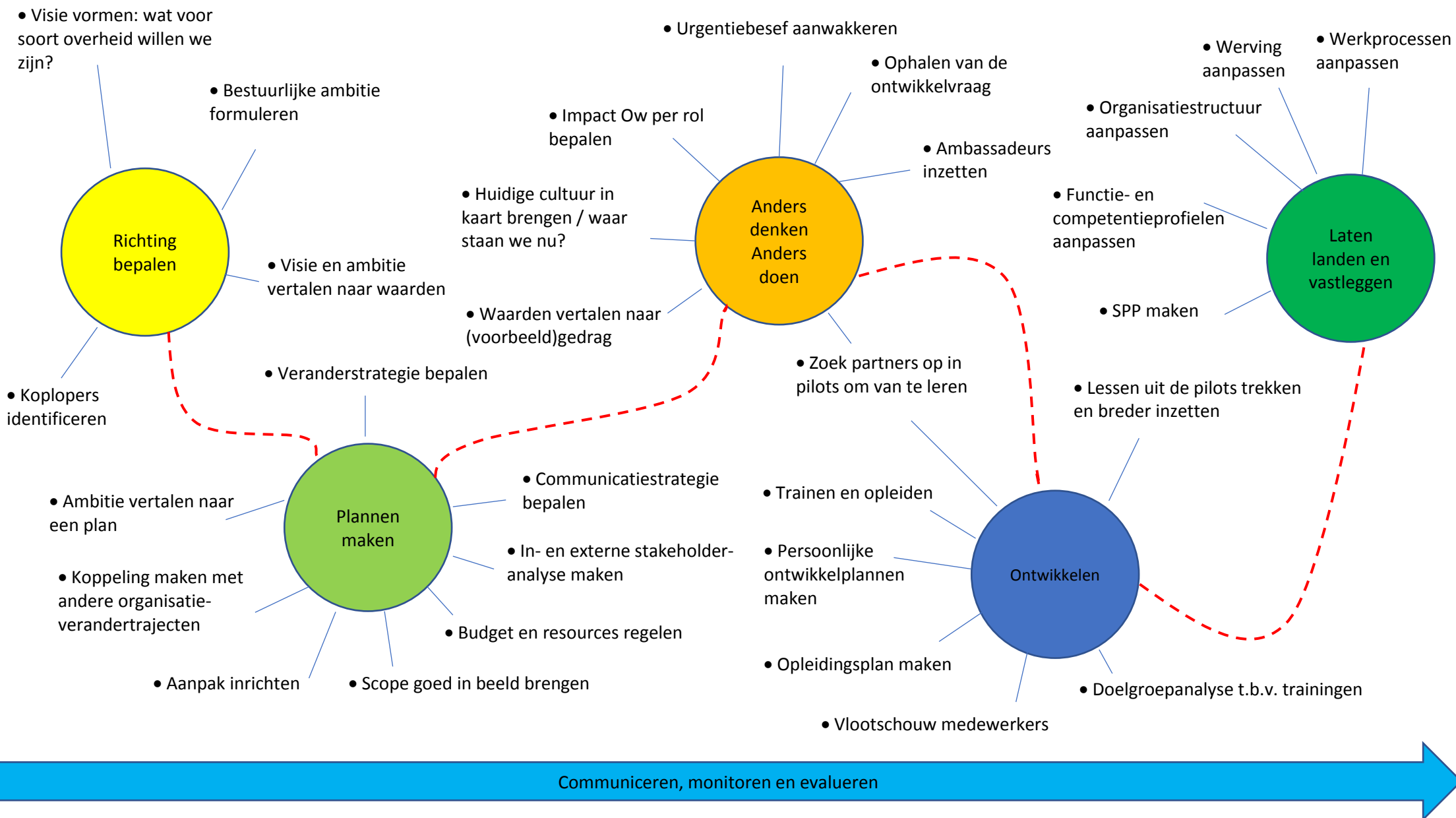
Door te klikken op het pictogram, ga je direct naar instrumenten die passen bij die betreffende stap. Vaak passen er meer instrumenten bij een stap – scroll daarom even door voor meer inspiratie. Andere instrumenten passen misschien wel weer bij meerdere stappen. Kies die instrumenten die passen bij jouw aanpak en organisatie. De volledige Gereedschapskist vind je [hier](#).

Hoe gebruik je het in de praktijk?

De Routekaart is een hulpmiddel om het veranderproces in de volle breedte van de organisatie te stimuleren. Maar daarnaast is hij ook zeer bruikbaar als onderlegger voor activiteiten op kleinere schaal, bijvoorbeeld teamontwikkeling of pilots in de praktijk. Ook hier doorloop je dezelfde stappen: van *Richting bepalen* tot *Laten landen en vastleggen*. De Routekaart helpt om over alle aandachtsvelden na te denken, het onderwerp in het juiste perspectief te plaatsen en te analyseren waarom iets wel / niet het gewenste resultaat oplevert.

Routekaart Anders werken voor Waterschappen

Een cyclisch proces



Richting bepalen

Anders werken: het klinkt leuk, spannend en nieuw, maar wat bedoelen we daar nu eigenlijk mee? Het is goed om aan de voorkant van het proces een richting te bepalen. De volgende stappen kunnen je daarbij helpen:

- **Koplopers identificeren**

Dit is de groep medewerkers die de 'sense of urgency' van de verandering voelt en begrijpt dat er wat moet gebeuren met de invloed die van buiten naar binnen wordt gebracht. Mensen binnen je organisatie die de nagestreefde verandering herkennen en omarmen. Vaak komt dit vanuit de top van de organisatie, maar het kan ook vanuit verschillende andere medewerkers komen. Deze drive helpt je de gewenste verandering verder vorm te geven.

- **Visie vormen**

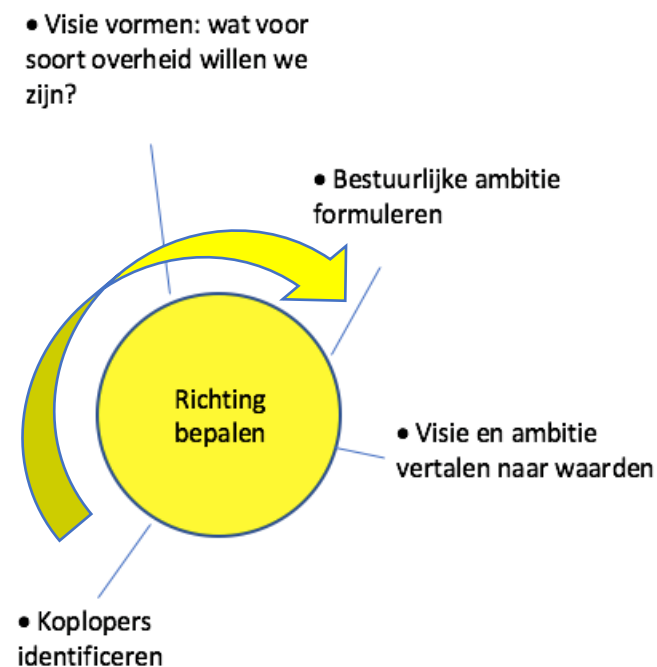
Wat voor soort overheid willen we zijn? Los van de taakstelling van de waterschappen kan je ervoor kiezen om bijvoorbeeld een open, innovatieve en faciliterende overheid te zijn, of bijvoorbeeld een meer behoudende insteek te kiezen. Daarnaast kan voor de verschillende organisatieonderdelen de taakstelling er anders uit zien. Op onderdelen blijft een waterschap dus een regulerende overheid, terwijl het op andere onderdelen in ontwikkeling is van een participatieve naar een responsieve overheid. Deze insteek is sterk bepalend voor hoe hier vervolgens invulling aan gegeven gaat worden in relatie tot houding en gedrag.

- **Bestuurlijke ambitie formuleren**

De ambitie is al wat concreter dan de visie. Als je weet wat voor soort overheid je wil zijn, kan je bepalen hoe en met welke activiteiten je dat wil bereiken. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om de rol die je kiest richting ketenpartners en / of de maatschappij, de manier waarop je eigen doelstellingen ten aanzien van (bijvoorbeeld) klimaatadaptatie gaat halen, etc.

- **Visie en ambitie vertalen naar waarden**

Welke (kern)waarden ondersteunen deze visie en ambitie? Wellicht dat de huidige kernwaarden hierbij goed aansluiten; koppel deze waarden dan aan de visie en ambitie. Maar het kan ook zijn dat aanvullende waarden nodig zijn. Deze waarden zijn van belang bij het aandachtsveld *Anders denken Anders doen*.



Plannen maken

Nu de richting bekend is, kan deze concreet gemaakt worden in plannen. De volgende stappen kunnen je daarbij helpen:

- **Ambitie vertalen naar een plan**
Bepaal waar je je op gaat richten met welke activiteiten en welke resultaten je daarbij nastreeft. Maar, let op: een veranderproces is geen project. Het verloopt niet lineair en de effecten laten zich lastig plannen. Kijk wat werkt en niet werkt en vertaal dat door naar een volgende stap.
- **Koppeling maken met andere organisatieverandertrajecten**
De Omgevingswet is geen op zichzelf staande ontwikkeling. Veel organisaties hebben daarnaast al een of meer andere verandertrajecten lopen die dezelfde ontwikkeling nastreven. Maak hiermee een logische connectie om krachten te bundelen en te voorkomen dat mensen overspoeld worden met nóg een apart verandertraject. Integreer de verschillende organisatieontwikkelingen en stem de effecten en uitwerking op elkaar af.
- **Aanpak inrichten, scope in beeld en budget / resources regelen**
Kies je voor een programma, een proces, een project, anders? Wat hoort er wel / niet binnen het plan? En organiseer de middelen en man-/vrouwkracht om het plan uit te kunnen voeren.
- **In- en externe stakeholderanalyse maken**
Kijk zowel binnen je organisatie, als daarbuiten naar subgroepen die door het verandertraject geraakt worden. Kijk hiervoor naar functies die vanuit hun inhoud een vergelijkbaar effect ervaren en daardoor een min of meer homogene groep vormen. Ook de verschillende strategische, tactische en uitvoerende niveaus binnen een organisatie die invloed hebben op de verandering en/of effect ervan ervaren vragen speciale aandacht, evenals het (top)management.

- **Communicatiestrategie bepalen**

Communicatie is een essentieel onderdeel van een verandertraject. Communiceren over de *Why* van de verandering, maar ook over concrete anekdotes helpt om de verandering voor medewerkers voorstelbaar en aanvaardbaar te maken. Verschillende doelgroepen vragen daarnaast om andere communicatie, zowel in inhoud, taal, vorm en frequentie. De stakeholderanalyse kan als input dienen om een communicatiestrategie te ontwikkelen.

- **Veranderstrategie bepalen** 

Veranderen is voor de meeste mensen een oncomfortabel proces. Het kiezen van de juiste veranderstrategie kan veel drempels wegnemen. Kies je bijvoorbeeld voor een strakke top-down benadering, of meer voor een participatieve aanpak? Kijk hierbij goed bij wat er bij de organisatie past.



Anders denken Anders doen

Anders denken en Anders doen wordt mede bepaald door de organisatiecultuur. Cultuur is een ongreepbare dimensie binnen organisaties en wordt gevoed door waarden en (voorbeeld)gedrag. Cultuur 'drijft' een organisatie vooruit en is daardoor sterk bepalend voor het slagen van een verandertraject. Het goed inzetten een cultuurtraject, maakt de kans op succes groter. De volgende stappen kunnen je helpen om aan de slag te gaan met de cultuur:

- **Waarden vertalen naar (voorbeeld)gedrag**
Bij het aandachtsveld *Richting bepalen* heb je op basis van de visie en ambitie (kern)waarden gedefinieerd. Dit zijn vaak nog algemene begrippen, bijvoorbeeld werken volgens *ja mits*, in plaats van *nee tenzij*. In deze stap ga je die waarden vertalen naar concreet gedrag. Het is aan te raden om zowel management als medewerkers daarbij te betrekken en ook te kijken naar de uitwerking van waarden voor de verschillende rollen. *Ja mits* kan er voor een handhaver bijvoorbeeld anders uitzien dan voor een planvormer. Je gaat bij deze stap op zoek naar de vraag: hoe ziet deze kernwaarde er in de praktijk uit: wat doe je wel en wat doe je niet? In aanvulling hierop is het belangrijk om elkaar feedback te geven op het wel / niet laten zien van dit nieuwe gedrag.
- **Huidige cultuur in kaart brengen**
Nu je wat meer gevoel krijgt bij de gewenste, nieuwe situatie, is het ook goed om te kijken waar je nu staat. Hoe groot is het gat om te overbruggen tussen nu en straks?
- **Impact van de Omgevingswet per rol bepalen**
Je weet nu op welke wijze de waarden per rol zichtbaar worden en ook wat de uitgangssituatie is. Aan de hand van wat je hebt gezien en bij de twee vorige stappen, ontstaat er nu een goed beeld van de ontwikkeling die nog moet plaatsvinden bij de verschillende functies op houding en

gedrag. Daarnaast is er voor de meeste functies ook kennisontwikkeling nodig. Dan kan je nu de echte impact per rol bepalen.

- **Urgentiebesef aanwakkeren**
Verandering komt pas op gang als mensen daarvoor de urgentie voelen. Een goede communicatiestrategie ondersteunt dit proces, bijvoorbeeld door het voeren van organisatiedialogen / Werkplaatsen. Het gaat daarbij niet alleen over de overkoepelende *Why* (die bij *Richting bepalen* is bepaald), maar ook over het vinden van de persoonlijke *Why*.
- **Ophalen van de ontwikkelvraag**
De ontwikkelvraag vloeit voort uit de voorgaande acties: waarden vertalen naar gedrag, de huidige situatie in kaart brengen, impact per rol bepalen en een aangewakkerd urgentiebesef. Dit levert je input op voor het in gang zetten van (verschillende) ontwikkeltraject(en).
- **Ambassadeurs inzetten**
Ambassadeurs zijn de interne dragers van de verandering: zij hebben het juiste voorbeeldgedrag, zijn enthousiast over de gewenste verandering en laten dit ook in de praktijk zien. Dat stimuleert anderen ook om het eens anders te proberen.

Vervolg op de volgende pagina

- Zoek partners op in pilots om van te leren

Experimenteren met een andere houding, gedrag en aanpak in pilots is een goede manier om ervaring op te doen en hiervan te leren. Zorg er daarbij wel voor dat je de geleerde lessen expliciet benoemt en ook breder beschikbaar maakt binnen de organisatie.

Bedenk van tevoren waar je over wilt leren. Om al in de praktijk te kunnen leren is het handig om actuele casuïstiek als uitgangspunt te nemen. Het in beeld hebben en betrekken van het interne en externe netwerk is daarbij belangrijk voor een zo breed mogelijk leereffect en een goede behandeling van de casus op inhoud- en procesniveau.



Ontwikkelen

Het vermogen van een organisatie om te veranderen wordt o.a. bepaald door de aanwezige kennis en vaardigheden van je medewerkers. De volgende stappen kunnen je helpen om aan de slag te gaan met ontwikkeling van dit vermogen:

- Doelgroepanalyse t.b.v. trainingen

In eerdere stappen heb je al een stakeholderanalyse en een impactanalyse gemaakt. Deze inzichten kan je combineren om tot een indeling in doelgroepen te komen t.b.v. trainingen en opleidingen. Werk hier vanuit co-creatie met medewerkers. Door hen te betrekken en te werken vanuit de informatie die is opgehaald in de marktsessies, groeit en vaak veel meer enthousiasme en motivatie om te gaan ontwikkelen.

- Vlootsschouw medewerkers (gericht op kwaliteiten)

Kijk op medewerkerniveau welke kwaliteiten er al in huis zijn, gecombineerd met potentie en veranderbaarheid. Het kan daarbij zijn dat er medewerkers niet meer passen in het nieuwe plaatje. Andere medewerkers zullen bijvoorbeeld getraind moeten worden, of een andere positie krijgen. Binnen dit aandachtsveld is de vlootsschouw met name bedoeld om input te geven aan opleidings- en ontwikkelplannen.

- Opleidingsplan maken

Met de voorgaande stappen is het mogelijk om een opleidingsplan voor (delen van) de organisatie te maken. Kijk daarbij ook goed naar de mijlpalen uit andere landelijke implementatiesporen: het kan zijn dat bepaalde kennis / vaardigheden al nodig zijn voor 2021.

- Persoonlijke ontwikkelplannen maken

Om iedere medewerker zo goed mogelijk te faciliteren kan een persoonlijk ontwikkelplan helpen.

- Trainen en opleiden

Let daarbij op dat het niet alleen om soft skills gaat, maar ook om kennis t.a.v. wet- en regelgeving, het werken met toepasbare regels en (bijvoorbeeld) digitalisering.

- Zoek partners op in pilots om van te leren

Deze activiteit draagt zowel bij aan de cultuurverandering, als aan het vermogen van de organisatie om te veranderen. Er worden immers nieuwe vaardigheden en aanpakken geleerd. Zorg er daarbij wel voor dat je de geleerde lessen expliciet benoemt, breder beschikbaar maakt binnen de organisatie en door vertaalt naar ontwikkelplannen of werkprocessen.



Laten landen en vastleggen

Structuren en systemen ondersteunen (als het goed is) organisaties in hun functioneren. Bij organisaties in verandering schuiven ook de systemen. Soms is het nog even zoeken hoe ze de nieuwe situatie op een nieuwe manier kunnen ondersteunen. Het is aan te raden eerst ervaring op te doen met nieuwe competenties, vormen van samenwerking en aanpakken, voordat e.e.a. weer opnieuw vastgelegd wordt. Soms kan het echter ook helpen om bepaalde onderdelen al wel eerder in het proces vast te leggen, omdat dit houvast kan geven aan medewerkers, bijvoorbeeld functieprofielen. De volgende stappen kunnen je helpen om de verandering in houding en gedrag te laten landen en deze vast te leggen:

- SPP maken

Een nieuwe richting (visie, ambitie en kernwaarden) kan tot gevolg hebben dat je andere eisen en wensen stelt aan je personeel – nu en in de toekomst. Dit leg je vast in je meerjarige SPP, dat regelmatig wordt geactualiseerd.

- Functie-en competentieprofielen aanpassen

Als je weet welke competenties van belang zijn, welke harde functie-eisen en hoe de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie eruit zien, is het belangrijk om dit vast te leggen in de functie- en competentieprofielen. Dit helpt zowel bij nieuwe werving, als bij het verwachtingsmanagement van en sturing aan zittende

- Organisatiestructuur aanpassen

Het kan zijn dat blijkt dat het handig is om de structuur van de organisatie aan te passen, omdat bijvoorbeeld werkprocessen anders ingericht worden. De structuur is ondersteunend aan het proces en de onderliggende opgave.

- Werving aanpassen

Hier kan je al vroeg in het proces mee beginnen, alhoewel de competenties gaandeweg het proces steeds scherper duidelijk worden. Maar naast enkel een wijziging in profielen, kan het ook zijn dat je op andere manieren, of op andere plekken / via andere kanalen moet gaan werven.

- Werkprocessen aanpassen



De Omgevingswet vraagt een integrale aanpak, participatief en redenerend vanuit het gebied en / of de opgave. Een verkokerde, disciplinaire aanpak past daar niet bij. Het aanpassen van werkprocessen is daarom bijna vanzelfsprekend. Hoe ver je hierin gaat en hoe formeel je dit vastlegt, hangt weer af van de bestuursstijl, je visie op wat voor soort overheid je wilt zijn en welke bestuurlijke ambitie er geformuleerd is.



Tips voor het veranderproces

Professor Jan Rotmans schrijft in zijn essay *De Omgevingswet als transitie-opgave (2018): Voor een transitie bestaat geen blauwdruk of recept. Transitie kennen geen marsroutes, spoorboekjes, piketpaaltjes en arrangementen*. Wel geeft hij 15 hele praktische tips voor het veranderproces.

1. Neem de tijd
2. Werk met friskijkers en dwarsdenkers
3. Creëer een smal en diep draagvlak
4. Organiseer een gezamenlijke zoektocht
5. Werk top-down én bottom-up
6. Verbind visie, strategie en actie
7. Organiseer trainingsprogramma's
8. Creëer een schaduwspoor
9. Ga systematisch experimenteren
10. Werk met koplopers, verbinders en vertalers
11. Maak het klein en concreet
12. Creëer een lerende organisatie
13. Ontwikkel een nieuwe gereedschapskist
14. Betrek de samenleving er meteen bij
15. Creëer een veilige omgeving voor mensen

Zie voor de uitgebreide toelichting het [volledige essay](#).

Daarnaast zijn tijdens de ontwikkelworkshops voor de totstandkoming van de Routekaart diverse tips gegeven door waterschapscollega's. De belangrijkste tips:

- Let op het betrekken van alle hiërarchische lagen: iedere laag heeft naast een inhoudelijke rol ook een rol ten aanzien van sturen, coaching, voorbeeldgedrag, het aanmoedigen van experimenteren met en het creëren van randvoorwaarden voor nieuw gedrag. Dit geldt voor alle lagen, maar in het bijzonder voor het middenmanagement. Zet voor deze lagen dus in op zowel inhoudelijke ontwikkeling, als op ontwikkeling van die andere, stimulerende rol en doe dit zo vroeg mogelijk in het proces. Er is een aparte oplegnotitie beschikbaar voor het management.
- Integreer het veranderproces met de inhoud van het werk. Dat maakt het voor medewerkers concreet en voorstelbaar hoe de Omgevingswet hún raakt. Wil je het bijvoorbeeld hebben over participatie of samenwerken met ketenpartners, koppel dit dan aan een casus waarin samenwerken een aspect van belang is.
- Zorg ervoor dat het programmateam dat verantwoordelijk is voor de implementatie van de Omgevingswet en bijbehorend verandertraject goed in verbinding blijft met de lijnorganisatie: informeer, communiceer en neem ze mee. Dit geldt zowel voor de directie en het management, maar ook voor de medewerkers.
- Hoe weet je wanneer de verandering geslaagd is? Een verandering in houding en gedrag is vaak slecht concreet te maken in de vorm van KPI's. Dus hoe weet je of je de goede kant op gaat en wanneer je "klaar" bent? Door heel expliciet aan de voorkant te beschrijven hoe de visie en ambitie in waarden en vervolgens in gedrag per rol zichtbaar worden.
- In aansluiting daarop: het is veilig en comfortabel om met elkaar te spreken over anders werken, een flexibele, klantgerichte houding en integraal denken. Wie is het daar nu niet mee eens? Maar pas als je dit echt gaat vertalen in zichtbaar gedrag (wat doe je wel, wat doe je niet, wat deed je eerst wel, maar mag nu niet meer) weet je waar het over gaat én of er intern hetzelfde beeld leeft hierover. Het gaat dus verder dan alleen praten over: doorleef het.
- Veranderen gaat met vallen en opstaan: het is gemakkelijk om terug te vallen in "oud" gedrag. Dan is het belangrijk om elkaar hierop feedback te geven. Feedback – mits goed gegeven – is een van de hoekstenen van een lerende organisatie. Geef dit dus pro-actief en expliciet een plek in de gesprekken en groepssessies.
- En tenslotte: veranderen geeft wrijving en voelt soms oncomfortabel. Laat je hierdoor niet ontmoedigen.

Hoe ver ben je?

Dit veranderproces laat zich lastig vertalen in harde KPI's. Meten hoe ver je bent, is dan ook subjectief. Maar het zegt natuurlijk wel wat. De aandachtsvelden in de routekaart helpen je om meer gevoel te krijgen bij de vraag: hoe ver ben je?

Hoe werkt het?

Geef jezelf per aandachtsveld een score van 1 t/m 10 om aan te geven hoe ver je inschat dat je op dat punt bent. De hulpvragen beschrijven welke elementen er in het aandachtsveld van belang kunnen zijn. 1 Staat voor *Nog niet begonnen*, 10 staat voor *Helemaal klaar*.

Richting bepalen – Cijfer:

- Is er gesproken over wat voor soort overheid het waterschap wil zijn?
- Is er een bestuurlijke ambitie geformuleerd?
- En zijn daar ook waarden, doelen en beelden aan gekoppeld?
- Is dit alles ook breder binnen de organisatie bekend (gemaakt)?
- Zijn er enthousiastelingen aangehaakt?

Plannen maken – Cijfer:

- Is de ambitie vertaald in een plan hoe die ambitie te realiseren?
- Is er bekeken of er andere organisatieverandertrajecten actueel zijn en hoe daar eventueel een koppeling mee gemaakt kan worden?
- Is er gekozen voor een bepaalde aanpak (programma, proces)?
- Is hiervan de scope goed afgebakend en zijn hiervoor budget en resources beschikbaar gesteld?
- Is in kaart gebracht welke in- en externe stakeholders geraakt gaan worden door de verandering?

- Is er een communicatiestrategie bepaald?
- Is er een veranderstrategie bepaald?

Anders denken Anders doen – Cijfer:

- Zijn de waarden vertaald naar voorbeeldgedrag?
- Geeft men elkaar hier ook feedback op?
- Is de huidige cultuur in kaart gebracht?
- Is bekend hoe iedere rol door de Omgevingswet geraakt gaat worden?
- Voelen medewerkers ook een urgentie voor dit veranderproces?
- Is duidelijk welke ontwikkelvragen voortvloeien uit de gevraagde veranderingen per rol?
- Worden er intern ambassadeurs ingezet?
- Wordt er geëxperimenteerd in pilots?
- En is daar een expliciet leerproces aan gekoppeld?

Ontwikkelen – Cijfer:

- Is in kaart gebracht bij welke doelgroepen welke kennis en competenties missen en ontwikkeld moeten worden?
- Is erop basis daarvan een opleidingsplan gemaakt?
- Zijn er persoonlijke ontwikkelplannen?
- Worden trainingen en opleidingen ingezet in lijn met het opleidingsplan?
- Wordt er geëxperimenteerd in pilots?
- En is daar een expliciet leerproces aan gekoppeld?

Laten landen en vastleggen: Cijfer:

- Is het SPP aangepast?
- Zijn functie- en competentieprofielen aangepast?
- Is de organisatiestructuur (waar nodig) aangepast?
- Is de werving van nieuwe medewerkers aangepast?
- Zijn werkprocessen (waar nodig) aangepast?

Gereedschapskist – Inhoudsopgave

Richting bepalen

Het sturingswiel.....	14
Kaartspel.....	15

Plannen maken

De verandermonitor.....	15
Insights Discovery.....	16
Veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak	16

Anders denken Anders doen

Verandermanagement voor MT.....	17
Verdiepende impactanalyse Omgevingswet voor de waterschappen.....	17
Borrelsessies.....	18
Ambassadeurstraject.....	19

Ontwikkelen

Loopbaanscan.....	19
Jobcrafting / baanboetseren	20
Mobiliteitsdienstverband	20
Ervaringsprofiel VTH.....	21
Leerstijlen van Kolb	21

Training Verbindend Onderhandelen	22
Training Omgevingswet voor VTH.....	22
Game De Burger.....	23
Klantreizen	23
Leren in pilots.....	24
Intern ervaring opdoen in de praktijk: Werkplaatsen.....	24
Extern ervaring opdoen in de praktijk: Omgevingstafel (ook wel Vergunningstafel).....	25
Laten landen en vastleggen	
Format bestuursvoorstellen aanpassen.....	25
Praktische nice to haves.....	26

Wist je dat

Op de websites van Aan de slag met de Omgevingswet en VNG nog diverse andere instrumenten staan? Zie hiervoor:

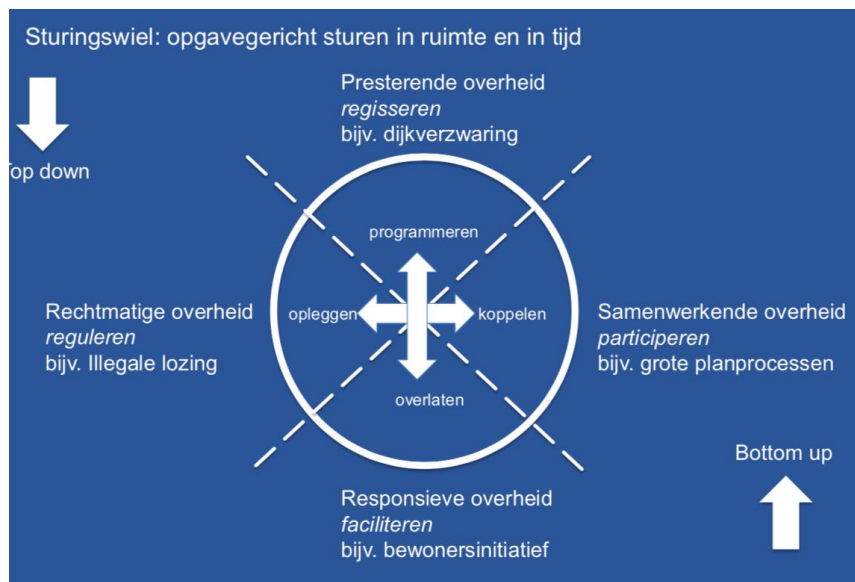
- [Aan de slag met de Omgevingswet](#)
- [VNG](#)

Heb je nog

Een nuttig instrument dat in de gereedschapskist hoort? Laat het weten aan Lianne Leenaerts (LLeenaerts-vdam@dommel.nl) en René Klerks (r.klerks@brabantsedelta.nl).

Het sturingswiel

Wat is het?



Het sturingsmodel helpt je te bepalen welke rol je als overheid hebt / wilt hebben. De Omgevingswet vraagt overall om naar een responsieve overheid te bewegen. Maar daarnaast blijf je in sommige gevallen gewoon een rechtmatige overheid – afhankelijk van de opgave waar je aan werkt. Op basis van de verschillende, onderstaande beschrijvingen kan je zien waar je ongeveer zit.

Ondersteuning waterschapsverordening in Sturingswiel				
Kenmerk	Rechtmatige overheid	Presterende overheid	Netwerkende overheid	Responsieve overheid
Oriëntatie	politiek, publiek	publiek, privaat	publiek, privaat	politiek, privaat
Principe	reguleren	regisseren	participeren	faciliteren
Relatievorm	sectoraal opleggen, reactief	sectoraal afwegen en programmeren	integraal koppelen belangen en waarden, co-creëren	integraal uitnodigen en overlaten, adviseren
Belang	algemeen	algemeen, collectief	collectief	collectief, individueel
Nadruk instrumentarium	Juridisch Financieel	Juridisch Ruimtelijk	Ruimtelijk Communicatie	Communicatie Financieel
Ondersteuning Waterschapsverordening in grote omgevingsplannen	Algemene regels, voorzorgbeginselen, top down gesloten normen, kwantitatieve doelvoorschriften	Algemene regels en resultaten in programma's van eisen (pve) en projectbesluiten, kwantitatieve doelvoorschriften	Flexibele regels en middelvoorschriften zoals gidsprincipes duurzame watersystemen, kwalitatieve doelvoorschriften via ontwerp richtlijnen	Globale regels, bottom up open normen, meldingsplicht, experimenteerruimte, kwalitatieve middelvoorschriften

Voor wie is het?

Het is een nuttig instrument om bewustwording te creëren en het goede gesprek te voeren met het bestuur en directie in het kader van visie- en ambitiebepaling. Maar het kan ook ingezet worden om te bespreken met medewerkers die werken aan (integrale) opgaven, zoals planvorming of VTH. Zijn zij zich bewust van hun rol in de opgave en wat dat inhoudt?

Wanneer zet je het in?

Op meerdere momenten is het mogelijk om het Sturingswiel in te zetten. Zowel in de beginfase bij het bepalen van de visie en ambitie, als bijvoorbeeld in pilots.

Wie heeft er ervaring mee?

Hoogheemraadschap van Delfland

Kaartspel

Wat is het?

Een kaartspel met stellingen omtrent te Omgevingswet om meer gevoel te krijgen bij de veranderopgave. Het spel wordt momenteel doorontwikkeld zodat de stellingen corresponderen met het Sturingswiel. Het spel is zowel hardcopy, als digitaal te verkrijgen. Digitaal heeft als voordeel dat je je eigen logo kan toevoegen.

Voor wie is het?

Primair is het spel gericht op bestuurders, maar de stellingen zijn zo geformuleerd dat het spel ook ambtelijk gespeeld kan worden.

Wanneer zet je het in?

Vooraan in het proces om gevoel te krijgen bij de veranderopgave. Na de doorontwikkeling van het spel is het ook ondersteunend aan de ambitiebeoordeling.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vechtstromen

Elders beschikbaar:

- [Het VNG Kompas Invoering Omgevingswet](#): weliswaar gemaakt voor gemeenten, maar met nuttige elementen voor waterschappen
- [Bordspel Omgevingswet](#): helpt de discussie over de veranderopgave op gang te brengen, leren deelnemers over de omgevingswet en de gevolgen van de implementatie.

De verandermonitor

Wat is het?

De kern van de Verandermonitor is een dialoog met de organisatie over de vraag wat nodig is om het doel van de verandering te realiseren. Het zijn gesprekken die er echt toe doen. Zie <http://www.verandermonitor.nl/verandermonitor/>. De gesprekken worden begeleid door gecertificeerde professionals die met de verandermonitor kunnen werken. De input voor de dialoog is een temperatuurmeting. Dit is een vragenlijst. Je werkt met de verandermonitor aan zorgpunten en gebruikt energiebronnen. Wat er altijd uit komt is een gedragen actieplan, energie voor vervolgstappen en gestimuleerd eigenaarschap. De monitor wordt extern begeleid en hier zijn kosten aan verbonden.

Voor wie is het?

De doelgroep is de hele organisatie, van secretaresse tot directeur. Het is juist heel geschikt voor veranderingen waar meer dan 50 mensen bij betrokken zijn.

Wanneer zet je het in?

Het is een nuttig instrument wanneer je al in een lopende verandering zit en als je wil weten wat de vorderingen zijn en waar het niet loopt. Als je een actieplan nodig hebt en bereid bent om in gesprek te gaan met de organisatie.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Aa en Maas

Insights Discovery

Wat is het?

Insights Discovery is een waarde vrij ontwikkelinstrument op basis van kleuren. De achterliggende psychologische theorie is gebaseerd op het werk van Carl Jung. De kern van het instrument is een persoonlijk profiel met daarin hun sterke en zwakke punten, hun communicatievoorkeuren, blinde vlekken en strategieën om om te gaan met andere types. Door hier meer bewustwording door te krijgen, wordt het gemakkelijker om in communicatie en veranderaanpak aan te sluiten bij een stijl die prettig is voor de medewerkers.

Voor wie is het?

Voor iedereen die in het veranderproces meedoet.

Wanneer zet je het in?

Je kan Insights Discovery vrij vooraan in het proces in te zetten, bijvoorbeeld om je veranderstrategie mee te vormen. Maar ook later in het proces, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van pilots of ontwikkelen van opleidingen biedt Insights Discovery handige inzichten.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Aa en Maas

Veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak

Wat is het?

De kleurentest geeft inzicht in hoe mensen veranderen en wat hun verandervoorkeuren zijn. Maar ook welke kleur jij als veranderaar hebt. In principe kan je alles een kleur geven, van individuen, teams maar ook de verandering zelf.

Door de dominante veranderkleur van je team(s) te kennen, kan je meer vanuit de doelgroepen denken en aansluiten bij wat zij nodig hebben. De kleuren kennen verschillende soorten interventies. Zo werkt een planning maken (wat blauw als kleur heeft) niet binnen een verandering die je groen insteekt, wat inhoudt dat je leert door te doen. Dat gaat elkaar bijten. Dus het kan helpen bij het bepalen van een veranderstrategie en welke interventies hier wel en niet bij passen. Een gratis kleurentest is beschikbaar op <https://www.twynstragudde.nl/expertises/expertises/verandermanagement/kleurentest-snel-en-effectief-veranderen>

Voor wie is het?

Voor verandermanagers / HR professionals en de verschillende team(s) binnen de organisatie.

Wanneer zet je het in?

Je kan dit redelijk vroeg in het proces doen, zowel om je veranderstrategie te bepalen, als ook je aanpak.

Wie heeft hier ervaring mee?

Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

Verandermanagement voor MT

Wat is het?

Een interventie om managers / teamleiders bewust te maken van (zijn rol in) het verandertraject. Het doel is hen te faciliteren hun rol goed te pakken, zodat het veranderproces zo optimaal mogelijk verloopt. Het A&O fonds biedt hier een gratis aanpak voor aan, maar er zijn ook veel externe bureaus die hiermee bezig zijn.

Voor wie is het?

Leidinggevenden (MT / teamleiders / afdelingshoofden / directie / etc.).

Wanneer zet je het in?

Bij voorkeur vooraan in het veranderproces: wanneer de urgentie duidelijker wordt en medewerkers in de breedte van de organisatie gaan nadenken over / experimenteren met een nieuwe rol, houding en gedrag.

Wie heeft er ervaring mee?

A&O fonds

Verdiepende impactanalyse Omgevingswet voor de waterschappen

Wat is het?

Royal Haskoning heeft een impactanalyse van de Omgevingswet gemaakt voor waterschappen. Hiervoor is gekeken naar de taken: strategische beleidsvorming, operationele planvorming, regelgeving, vergunningverlening, actief beheer en toezicht en handhaving. De analyse kijkt zowel naar kennis en kunde, als naar houding en gedrag. De resultaten hiervan kan je gebruiken als input voor de ontwikkeling van houding, gedrag en competenties.

Voor wie is het?

Voor iedereen die zich bezighoudt met bovengenoemde taken.

Wanneer zet je het in?

Je kan de impactanalyse gebruiken om bewustwording bij leidinggevenden en medewerker te creëren, maar ook als gespreksstarter om te gaan verdiepen naar impact per rol.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vechtstromen

Borrelsessies

Wat is het?

Informele interne sessies om informatie op te halen over:

- Leerbehoefte (inhoud, mogelijke bijdrage/inzet die zij zelf konden leveren)
- Netwerkcontacten in- en extern
- Kennis die relevant is voor de implementatie
- 'Bijvangst' waar rekening mee gehouden moet worden, bijvoorbeeld lopende projecten/programma's die een relatie/invloed hebben, processen die van belang zijn of netwerken die gedeeld moeten worden
- De manier waarop medewerkers het liefste verder willen met het proces en hoe zij daarbij betrokken willen worden, bijv. mee uitwerken van een training of helpen om een pilot op te zetten

De borrelsessies beginnen we met een stuk informatie over de Omgevingswet en het programma / aanpak. Dit kan bijvoorbeeld in pitches, met een kahoot of met een introductiefilmpje. Vervolgens nagaan of er veel / weinig kennis over de Omgevingswet is bij de groep en daarna of zij denken dat zij veel / weinig met de Omgevingswet te maken krijgen. Daarna geven ze aan wat zij denken:

- Dat zij zelf nog moeten leren over de Ow
- Wat belangrijk is voor het team om te ontwikkelen (dat hoeft dan niet alleen over houding, gedrag en kennis te gaan, mag ook over visie, processen, verbinding, enz. gaan)
- Waar de ontwikkelingen liggen voor de afdeling / team / functie / organisatie.

Voor wie is het?

Elke doelgroep waarvan je meer inzicht wilt krijgen om de ontwikkelbehoefte die zij hebben scherper in beeld te krijgen. Zie als voorbeeld onderstaand doelgroepenoverzicht.

Wanneer zet je het in?

Op het moment dat je inschat dat de Omgevingswet voor een doelgroep gaat leven / spelen. Je organiseert hiermee veel kennis voor de verandere kundige, je creëert betrokkenheid, maakt optimaal gebruik van het netwerk, kennis en inzichten op een afdeling en krijgt medewerkers vaak meer intrinsiek gemotiveerd.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Ambassadeurstraject

Wat is het?

Een maatwerktraject met meerdere doelen:

1. Zorgen dat er voldoende kennis en 'awareness' is over de betekenis van de Omgevingswet en de wijze waarop deze door het waterschap wordt geïmplementeerd bij de ambassadeurs om dit intern en extern uit te kunnen dragen;
2. Ontwikkelen van vaardigheden bij ambassadeurs om collega's mee te nemen en te verbinden op de veranderingen die de Omgevingswet met zich meebrengt en te motiveren tot houding en gedrag dat hierbij hoort;
3. Herkenning en sturing op de effecten die de Omgevingswet heeft op organisatie-inrichting, zoals processen, structuren, informatie en techniek.

Het traject wordt extern begeleid.

Voor wie is het?

Mensen die een voorbeeldfunctie / rol hebben en "drager" zijn van de gewenste verandering. Dat kan een dwarsdoorsnede zijn van de organisatie: programmamanager, projectleiders en projectleden Omgevingswet, afdelingshoofden en teamleiders, strategisch adviseurs, procesverbinders, accountmanagers, etc.

Wanneer zet je het in?

Op het moment dat de implementatie van de Omgevingswet breder binnen de organisatie vorm krijgt.

Wie heeft hier ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Loopbaanscan

Wat is het?

Het A&O-fonds Waterschappen biedt een loopbaanscan aan om medewerkers antwoord te geven op vragen als: Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik? Wat durf ik? Zit ik nog op de goede plek of ben ik toe aan een nieuwe uitdaging? En hoe pak ik dit aan? Het is een gratis online vragenlijst die ongeveer 1,5 uur duurt. Hier komt een persoonlijke rapportage uit, die alleen aan de betreffende medewerker wordt verstrekt. De loopbaanscan is te vinden op http://hrm.aenowaterschappen.nl/nl/aeno_instrument/Loopbaanscan

Daarnaast is het bij verschillende bureaus mogelijk om een talentscan of ontwikkelassessment laten maken. Enerzijds om (de mate van) geschiktheid te bepalen, anderzijds om te kijken welk gedrag (verder) ontwikkeld kan worden om aan de (profiel)vereisten te kunnen voldoen. Het geeft meer zicht op loopbaan(on)mogelijkheden. Daar zijn over het algemeen ook kosten aan verbonden. Medewerkers kunnen die kosten uit hun Persoonsgebonden basisbudget (5000/5 jaar) betalen.

Voor wie is het?

Voor medewerkers die – gezien alle ontwikkelingen omtrent de Omgevingswet – willen weten of en hoe zij hier het beste in kunnen ontwikkelen. Het instrument kan ook door de HR-afdeling aangeraden worden.

Wanneer zet je het in?

De loopbaanscan zet je in bij het bepalen van de (toekomstige) fit tussen medewerker en organisatie, of wanneer iemand onzeker is / zoekend is in zijn toekomstige rol of functie.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Drents Overijsselse Delta

Jobcrafting / baanboetseren

Wat is het?

Met de verandering worden ook nieuwe eisen en wensen gesteld aan hoe huidige medewerkers hun rol invullen. Hoogstwaarschijnlijk zal niet iedereen aan alle eisen en wensen kunnen voldoen. Met Jobcrafting ga je met elkaar in gesprek om te kijken hoe de “missende” competenties toch geborgd kunnen worden, bijvoorbeeld door teamsamenwerking. Je “boetseert” de baan dus (gedeeltelijk) om de persoon heen.

Voor wie is het?

Voor medewerkers die niet volledig kunnen voldoen aan de nieuwe eisen en wensen die bij hun rol horen.

Wanneer zet je het in?

Zodra duidelijk wordt hoe de huidige medewerkers zich verhouden tot de nieuwe profielen.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Drents Overijsselse Delta

Mobiliteitsdienstverband

Wat is het?

Als blijkt dat iemand niet geschikt/niet geschikt te maken is (en er intern geen alternatieve functies beschikbaar zijn) kan het dienstverband door een extern bureau worden overgenomen. Daar zijn behoorlijke kosten aan verbonden (loonkosten+), maar soms is dat de enige optie om iemand van werk naar werk te begeleiden.

Voor wie is het?

Medewerkers voor wie geen toekomst meer mogelijk is bij de organisatie.

Wanneer zet je het in?

Wanneer je iemand wilt begeleiden naar een externe, nieuwe werkgever.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Drents Overijsselse Delta

Ervaringsprofiel VTH

Wat is het?

De landelijke kwaliteitscriteria Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving omschrijven onder meer deskundigheidseisen die gesteld worden aan de VTH-medewerkers van de Waterschappen. Dit met als doel om te groeien naar meer specialisme en actuele deskundigheid op deze terreinen en te voldoen aan de eisen die daarover in de wet zijn vastgelegd. Elk waterschap dient te beschikken over voldoende kritische massa op het gebied van de kwaliteitscriteria. Er wordt gestart met een nulmeting op persoonsniveau op basis van een e-Portfoliotraject, het Ervaringsprofiel. Dit traject heeft niet alleen tot doel om objectief aan te tonen waar iemand staat ten opzichte van de criteria, maar dient vooral ook als hefboom om medewerkers mee te krijgen in deze ontwikkeling. Het geeft medewerkers ook de mogelijkheid om te reflecteren op hetgeen de Omgevingswet van hen vraagt en een bewuste afweging te maken of zij mee willen gaan in deze ontwikkeling. Voordat deze nulmeting wordt uitgevoerd, gaat de organisatie aan de slag met enkele kerncompetenties die horen bij het profiel van de Omgevingsadviseur, die het nieuwe gedrag en houding vertalen en ingezet worden tijdens de nulmeting. Dit traject wordt extern begeleid door Libereaux.

Voor wie is het?

Medewerkers VTH.

Wanneer zet je het in?

Je zet dit in om te beoordelen hoe je staat ten opzichte van de kwaliteitscriteria en wat je moet doen om hierin verder te ontwikkelen. Dit past dus voorafgaand aan trainingen en opleidingen voor VTH.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Leerstijlen van Kolb

Wat is het?

De leerstijlen van Kolb beschrijven verschillende leer- en denkstijlen van mensen. Niet iedereen leert immers even goed op dezelfde manier. Denken in leer- en denkstijlen helpt om cursussen, trainingen of andere ontwikkelinterventies beter passend te ontwerpen, passend bij verschillende personen en doelgroepen. Op internet zijn verschillende gratis of goedkope testen te vinden, maar ook uitgebreidere testen tegen betaling. De ervaring leert dat iemand zich vaak al herkent in de beschrijving van de gratis test. Deze is te vinden op <https://www.123test.nl/leerstijl/>

Voor wie is het?

HR kan (een selectie van) medewerkers vragen om de test te doen om een beter gevoel te krijgen van de dominante leerstijl in een groep.

Wanneer zet je het in?

Voorafgaand aan het inzetten van trainingen en andere ontwikkelinterventies.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Training Verbindend Onderhandelen

Wat is het?

Een interactieve training gebaseerd op de Mutual Gains Approach om te leren op een andere manier in onderhandeling te gaan met partners. Het onderliggende idee is om de koek eerst te vergroten, voordat hij verdeeld wordt. Door een verkennend proces in te gaan, wordt het mogelijk om gezamenlijk meer opties / oplossingen voor vraagstukken te bedenken dan er in eerste instantie mogelijk lijken. Deze training richt zich zowel op de aanpak om dit te doen, als op de houding en vaardigheden. Een belangrijk onderdeel van de training is een simulatie waarin deelnemers ervaren hoe dit moet, waar het lastig is en hoe ze tot oplossingen kunnen komen. Zie <https://www.p2.nl/assets/Uploads/Verbindend-Onderhandelen-2020.pdf>

Voor wie is het?

Voor iedereen die in open (onderhandelings)processen met partners werkt aan multidisciplinaire opgaven.

Wanneer zet je het in?

Het is mogelijk om dit bijvoorbeeld voorafgaand aan het starten met pilots in te zetten. Of om breder binnen de organisatie te ontwikkelen op competenties.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Training Omgevingswet voor VTH

Wat is het?

Een maatwerk ontwikkelde training voor de afdeling VTH en de gevolgen van de Omgevingswet voor hun rol. De training beslaat de volgende onderwerpen:

- Vergunningverlening, algemene regels en (algemene en bijzondere) zorgplichten;
- Projectbesluit en/of 'vergunning eigen dienst';
- Maatwerkmogelijkheden: maatwerkregels en/of maatwerkvoorschriften;
- Instructieregels van Rijk en eventueel van de provincie(s);
- Adviesrol waterschap bij bv. watertoets en indirecte lozingen;
- Toezicht en handhaving op bovenstaande instrumenten.

De training wordt verzorgd door Peter de Putter <http://www.sterkconsulting.nl/team/> en Simon Handgraaf <http://colibri-advies.nl/over-ons>.

Voor wie is het?

Afdeling VTH

Wanneer zet je het in?

Bij de ontwikkeling van VTH medewerkers voor inhoudelijke kennisoverdracht.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Game De Burger

Wat is het?

Het is een business-spel waar je geen computer voor nodig hebt. Je speelt het in een ruimte met een groep mensen die betrokken is bij dienstverlening voor de klant. Je ervaart aan den lijve wat de burger moet doormaken als de dienstverlening niet op rolletjes loopt en je ontdekt en ziet zelf en als groep mogelijkheden voor verbetering. Zie <http://dt.novius.nl/nl/de-burger-meester/>. De game wordt extern begeleid en hier zijn kosten aan verbonden.

Voor wie is het?

Medewerkers die betrokken zijn bij dienstverlening voor de klant.

Wanneer zet je het in?

- Als kick-off activiteit voor een verandertraject
- Als breekijzer om een verandertraject nieuw leven in te blazen
- Als onderdeel van een training 'zaakgericht werken'
- Als katalysator om knelpunten en/of afstemmingsproblemen tussen processen of afdelingen bespreekbaar te maken

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Aa en Maas

Klantreizen

Wat is het?

Klantreizen beschrijven hoe initiatiefnemers denken en handelen op hun "reis" van bijvoorbeeld een vergunningaanvraag. Dit geeft aan waterschappen inzicht in het klantperspectief tijdens een participatietraject. Centraal tijdens de klantreis staan de volgende vragen: Hoe informeer je jouw publiek, hoe positioneer je je diensten en informatie t.o.v. die van de samenwerkingspartners, hoe wordt de relatie met inwoners georganiseerd en uitgevoerd, hoe zorg je voor een positieve ervaringen en laat je een tevreden initiatiefnemers en inwoners als ambassadeur optreden?

Uitgewerkte klantreizen staan beschreven op de website van [Aan de slag met de Omgevingswet](#). Voor workshops en verdieping over de toepassing van klantreizen in participatie- en samenwerkingsprocessen kan contact worden opgenomen met Albert Jan van Weij, www.vanweij.nl

Voor wie is het?

Medewerkers die betrokken zijn bij participatie en samenwerking met andere organisatie en/of belangenvertegenwoordigers.

Wanneer zet je het in?

- Als instrument om inzicht te krijgen in de beleving van initiatiefnemers en dat als vertrekpunt te zien bij participatieprocessen,
- Bij het samenwerken met andere organisaties en/of belangenvertegenwoordigers waar participatief werken een belangrijke rol speelt,
- Als basis voor communicatie en afstemmingsprocessen met inwoners en initiatiefnemers.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Leren in pilots

Wat is het?

Pilots zijn een krachtige manier om ervaring op te doen met een nieuwe aanpak, houding en gedrag in de praktijk. Het is daarbij wel belangrijk dat het leerproces expliciet wordt ingericht, bij voorkeur samen met de partners in de pilot. Bedenk aan de voorkant dus helder wat je precies wilt oefenen / ervaren, bijvoorbeeld het proces sturen zonder hiërarchische macht. Evalueer zowel tijdens, als na afloop van de pilot hoe dat is gegaan: wat was je intentie, wat heb je gedaan en wat niet, hoe hebben je partners dit ervaren, welk deel hiervan was zichtbaar en welk deel niet, wat was het resultaat? Door op deze manier de leerlijn uit de inhoud te liften, maak je niet alleen het leerproces veel krachtiger, maar trek je er ook lessen uit die breder binnen de organisatie van toepassing kunnen zijn. Het kan handig zijn om dit leren te laten begeleiden door iemand die niet inhoudelijk betrokken is bij de casus, bijvoorbeeld HR.

Voor wie is het?

Medewerkers die pilots doen.

Wanneer zet je het in?

Pilots kunnen doorlopend ingezet worden. Hoe dichtbij we bij de daadwerkelijke inwerkingtreding van de Omgevingswet komen, hoe concreter de kaders hiervoor worden.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Vallei en Veluwe

Intern ervaring opdoen in de praktijk: Werkplaatsen

Wat is het?

Een werkvorm waarbij waterschapsmedewerkers en bestuurders vanuit verschillende rollen en disciplines samenwerken aan een klein, lokaal en concreet watervraagstuk. Dit zijn vaak complexe onderwerpen die concreet te maken zijn, bijvoorbeeld een probleem in een wijk of met een watertgang, maar ook de Ondernemingsraad nieuwe stijl.

Met een Werkplaats wordt ervaringskennis beter benut en zelfs verder uitgebouwd. Hiermee spelen we ook in op de verwachte uitstroom van een aantal pensioengerechtigde medewerker en een teruglopende gebiedskennis. Tevens zijn watervraagstukken steeds meer verweven met andere maatschappelijke opgaven, en vraagt deze complexiteit om het optimaal inzetten van zowel expliciete kennis (informatie) als impliciete kennis (ervaring, vaardigheden en attitude) van verschillende rollen. De Werkplaats wordt afgesloten met een Speech Act: een expliciet advies aan de opdrachtgever. Een facilitator begeleidt de Werkplaats.

Voor wie is het?

Een dwarsdoorsnede van de organisatie: de combinatie van rollen en functies maakt het krachtig.

Wanneer zet je het in?

De werkplaatsen kunnen ingezet worden wanneer je echt wil gaan experimenteren in de praktijk. De vraagstukken zijn reëel en actueel, en leren is een expliciet onderdeel van de aanpak.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap Rijn en IJssel

Extern ervaring opdoen in de praktijk: Omgevingstafel (ook wel Vergunningstafel)

Wat is het?

De Omgevingstafel draagt bij aan sneller in beeld brengen van een initiatief en zorgt voor vlotte behandeling van complexe aanvragen, legalisatievraagstukken en handhavingsverzoeken. Aan de Omgevingstafel alle disciplines die nodig zijn voor het beoordelen van een initiatief vertegenwoordigd. Zij beoordelen of een initiatief al dan niet wenselijk is en/of toegestaan kan worden. Dit doen zij door gebruik te maken van een integraal beoordelingsinstrument. Hierin wordt op basis van een aantal onderwerpen (zoals ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid, leefbaarheid) en bestaand beleid ambities en doelstellingen geformuleerd. Initiatieven moeten een bijdrage leveren aan deze ambities.

Voor wie is het?

Primair is de Omgevingstafel voor mensen die zich bezighouden met vergunningen en handhaving. Mogelijkerwijs kan dit uitgebreid worden met relevante, inhoudelijke deskundigen.

Wanneer zet je het in?

De Omgevingstafel kan ingezet worden wanneer je echt wil gaan experimenteren in de praktijk. De vraagstukken zijn reëel en actueel, en leren is een expliciet onderdeel van de aanpak.

Wie heeft er ervaring mee?

Hoogheemraadschap van Rijnland

Format bestuursvoorstellen aanpassen

Wat is het?

In het format voor bestuursvoorstellen kan een paragraaf opgenomen worden om de relatie van het voorstel met de Omgevingswet toe te lichten. Op die manier faciliteer je het bestuur om het initiatief in een bredere context te plaatsen, in lijn met de ambities omtrent de Omgevingswet. De bestuursadviseurs kunnen aanvullend getraind worden om dit goed te kunnen. Er zijn externe bureaus die zowel de formats maken, als de training hierover verzorgen.

Voor wie is het?

Bestuursadviseurs

Wanneer zet je het in?

Je kan dit meenemen wanneer de formats toch al aangepast worden, of er een aparte actie van maken.

Wie heeft er ervaring mee?

Waterschap De Dommel

Praktische nice to haves

- Een portfolio met verschillende casussen om als voorbeeld te dienen in gesprekken met directie, bestuur, medewerkers. Door deze casussen te bespreken, gaat meer leven wat de reikwijdte van de Omgevingswet is, waar het “spannend” wordt, hoe de rol kan verschillen, etc.
- Stel een interne multidisciplinaire vraagbaak aan: een spin in het web waar mensen terecht kunnen met vragen / tips / opmerkingen
- Intervisie is een eenvoudige manier om gezamenlijk vraagstukken verder uit te diepen ten aanzien van de nieuwe aanpak, houding en gedrag
- Regionale Academies inzetten: Er zijn diverse regionale academies, zoals Waterkracht Academie en de Brabant Aquademie. Bij andere overheden zijn vergelijkbare initiatieven. Het is de moeite waard om te kijken welk aanbod daar beschikbaar is om in te zetten.
- Gesprekscyclus inzetten in het verandertraject: de gesprekscyclus is als basisinstrument van HR bij uitstek geschikt om de gewenste verandering te volgen en hierop bij te sturen op individueel niveau.
- Het SPP is een ander HR-instrument waarmee je ook richting de toekomst de nieuwe koers borgt qua menselijk kapitaal, competenties, kwaliteiten, rollen, etc.
- Betrek tijdig de Ondernemingsraad in het veranderproces. Naast hun rol in formele wijzigingen in de organisatie, kunnen zij ook zorgen voor intern draagvlak en begrip voor veranderingen.
- De escaperoom Omgevingswet combineert spel en ervaren met de Omgevingswet. Zie <https://www.bugelhajema.nl/actueel/520-ontsnappen-uit-de-escaperoom-klaar-voor-de-omgevingswet.html>
- Zet het interne relatiebeheersysteem in om het netwerk in kaart te brengen
- Je kan werkplekken inrichten om overleg en ontmoetingen tussen medewerkers met verschillende functies rollen te stimuleren. Dit gaat dwars door / over teams heen.
- Een eenvoudige manier om te inventariseren hoe mensen tegen een bepaald aspect aankijken is door op een denkbeeldige lijn te gaan staan om te ervaren hoe de verschillen liggen
- Buiten moet het gebeuren. Buiten naar binnen halen kan een goede manier zijn om echt te doorgronden waar het over gaat. Dit kan bijvoorbeeld door tours door de omgeving / op locatie (Op tournee met het DB).
- Het is mogelijk om inspirators van “buiten” in te zetten: deskundigen op het thema die mensen kunnen meenemen in het verhaal. Bijvoorbeeld Daan Quakernaat of Jan Rotmans.
- Uitwisseling van personeel tussen overheden kan helpen om de ketensamenwerking te vergemakkelijken.
- De Omgevingswet is omvangrijk, evenals de nagestreefde verandering. Het kan helpen om Scrum / Agile methodes toe te passen op het grote vraagstuk: in kleine stappen hakken en doen in een overzichtelijke tijd.

Colofon

Opdrachtgever: Unie van Waterschappen

Opdrachtnemer: P2
Sanne van Deursen
Sanne.vandeursen@p2.nl / 06-51198068
www.p2.nl

HRCommitted
Annemie van Loon
Annemie@hrcommitted.nl / 06-55172521
www.hrcommitted.nl

Datum: 28 juni 2018