

Uitdagingen binnen organisaties in de
energiesector

Borgen van omgevingsgericht werken

TNO 2024 P10608 – Maart 2024

Borgen van omgevingsgericht werken

Uitdagingen binnen organisaties in de energiesector

Auteurs	Elisabeth van de Grift, Margriet van Lidth de Jeude
Rubricering rapport	Met medewerking van Douwe Truijens, Simone Severens en Suzanne Brunsting.
Aantal pagina's	TNO Publiek
Aantal bijlagen	41 (excl. voor- en achterblad)
	3

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2024 TNO

Samenvatting

De doelstellingen van de Nederlandse overheid om klimaatneutraal te worden heeft een transformatie van het bestaande energiesysteem in gang gezet. De impact die huidige en toekomstige ontwikkelingen als gevolg hiervan hebben op onze dichtbevolkte leefomgeving is ingrijpend. Daarnaast is het ontstaan van maatschappelijke weerstand een duidelijk signaal dat burgers effect ondervinden van de verwezenlijking van de energietransitie. Burgers zijn mondiger geworden, ze willen gezien en gehoord worden en organiseren zichzelf steeds vaker. Dit duidt op een duidelijke behoefte om betrokken te worden bij klimaat- en energiebeleid.

Burgerbetrokkenheid is dan ook nodig bij de realisatie van de energietransitie, maar is niet alleen een taak van overheden. Ook bedrijven die projecten initiëren en ontwikkelen hebben hierin een rol te spelen. De dichtbevolkte leefomgeving waarin zij steeds vaker werken vraagt hier om. Eén van de geïnterviewden uit dit onderzoek: “Twintig, dertig jaar geleden kon je zeggen: ‘We hebben inderdaad een heel goed technisch ontwerp en het is voor het algemeen nut’. En dan zei iedereen: ‘Ja, dan moet het maar gebeuren’. Maar in die omgeving leven we ondertussen niet meer, die is veranderd.”¹

Daarnaast gaat burgerbetrokkenheid niet “slechts” om het voorkomen van of omgaan met maatschappelijke weerstand, maar ook over het ontwikkelen van lange termijnrelaties tussen organisatie en omgeving. De handelingen die bijdragen aan het bewerkstelligen van een goede relatie met de omgeving kunnen worden samengevat onder de term *omgevingsgericht werken*.

Borgen van omgevingsgericht werken

Dit onderzoek gaat echter niet over de praktijk van omgevingsgericht werken. Dit onderzoek gaat over het *borgen*, oftewel het integreren en verankeren, van omgevingsgericht werken binnen bedrijven in de duurzame energiesector. Dit zijn bedrijven die projecten op het gebied van energieproductie en -infrastructuur realiseren in het kader van de energietransitie. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat er binnen bedrijven in deze sector uitdagingen ervaren worden die hen ervan kunnen weerhouden om omgevingsgericht werken te borgen.

Gezien de rol die de duurzame energiesector speelt in het realiseren van de energietransitie, verdient het borgen van omgevingsgericht werken meer (wetenschappelijke) aandacht dan het tot nu toe heeft gekregen. Het doel van dit onderzoeksproject is dan ook het **creëren van inzicht in de uitdagingen die binnen bedrijven in de duurzame energiesector ervaren worden bij het borgen van omgevingsgericht werken**.

Om dit inzicht te verkrijgen, is voor dit onderzoek gebruikt gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden: Een literatuurstudie, verkennende interviews met adviseurs en omgevingsmanagers binnen diverse bedrijven in de duurzame energiesector. Tot slot ter verdieping zijn er interviews afgenomen met medewerkers bij één van deze bedrijven.

¹ Zie Sectie 4.1.3. van dit rapport.

Het onderzoek laat zien dat de uitdagingen zich concentreren rond drie hoofdthema's, te weten: **Een dominante technische organisatiecultuur, een gemis in ondersteunende organisatiestructuur, en een niet effectieve ervaring van tijdsdruk.** Ook worden er vanuit de praktijk oplossingsrichtingen aangedragen.

Een dominante technische organisatiecultuur

Een technische organisatiecultuur, die gekarakteriseerd wordt door een sterke focus op en waardering van techniek, is naar voren gekomen als een belangrijke uitdaging bij het borgen van omgevingsgericht werken in bedrijven. Omgevingsmanagers hebben hier moeite met het agenderen en borgen van (tegengestelde) belangen afkomstig uit de omgeving. Zij ervaren dat omgevingsgericht werken niet wordt ervaren als een gedeelde verantwoordelijkheid, maar wordt gezien als de verantwoordelijkheid van een persoon, een team, of een losstaande afdeling binnen organisaties. Ook heeft omgevingsgericht werken soms onvoldoende aanzien binnen een organisatie waardoor het onderwerp maar beperkt aandacht krijgt. Een reden hiervoor kan zijn dat het (vooralsnog) geen onderdeel uitmaakt van de kernactiviteiten van een bedrijf.

Binnen de casus wordt gesproken over een beperkt bewustzijn ten aanzien van het nut en de noodzaak van omgevingsgericht werken onder directie en technische of inhoudelijke specialisten. Ook wordt hier gesproken over een soort onzekerheid als gevolg van het betrekken van een omgeving en de (mogelijke) impact daarvan op de projectplanning en het technisch ontwerp. Er heerst volgens de geïnterviewden een zekere 'vaktrots' waardoor zij zich af vragen: "Accepteren we dat mensen (..) invloed gaan hebben op ons toch uitermate complexe, goed doordachte technische ontwerp of onze super strakke planning?"²

Een gemis in ondersteunende organisatiestructuur

Het tweede thema betreft organisatiestructuur: Het niet of onvoldoende integraal inbedden van omgevingsgericht werken binnen de organisatiestructuur en het achterwege blijven van formulering van ondersteunend beleid.

Het integraal inbedden van omgevingsgericht werken binnen de organisatiestructuur en het formuleren van ondersteunend beleid is nodig volgens geïnterviewden om omgevingsgericht werken als het ware 'af te dwingen'. Het is niet mogelijk als 'slechts' een handjevol mensen verantwoordelijk is voor het omgevingsgericht werken binnen projecten. Het vertalen van bijvoorbeeld omgevingswensen naar projectmogelijkheden vraagt namelijk om betrokkenheid van de diverse expertises en afdelingen van bedrijven. Specifieke aandacht gaat binnen de verdiepende casus uit naar een gemis aan integratie van omgevingsgericht werken op het gebied van Business Development. Het vroegtijdig in kaart brengen van wensen en risico's in een omgeving is hier al van groot belang maar gebeurt binnen Business Development niet systematisch.

Ervaren tijdsdruk in het kader van realisatie energietransitie

Bestuurders en managers willen volgens geïnterviewde medewerkers van bedrijven wel veranderingen doorvoeren, maar dit lukt vaak niet omdat ze het druk hebben met 'de waan van de dag'. Projecten in de energietransitie leggen grote druk op de bedrijven om (versneld) resultaten te behalen. Medewerkers van bedrijven ervaren een hoge druk bij het plannen en uitvoeren van dergelijke projecten. Hierdoor wordt er binnen bedrijven onvoldoende tijd en aandacht vrijgemaakt voor het borgen van omgevingsgericht werken. Dit kan bijdragen aan projectvertragingen, bijvoorbeeld door mogelijke Raad van State-procedures die nu soms gevoerd worden omdat belangen van een omgeving onvoldoende of te laat worden gezien.

² Zie Sectie 4.1.4 van dit rapport.

Samenhang tussen hoofduitdagingen

Wat betreft organisatiecultuur en -structuur lijkt er samenhang te zijn: Er is sprake van een organisatiecultuur waarbinnen het merendeel van de medewerkers voorrang geeft aan technische aspecten en het belang van omgevingsgericht werken onvoldoende erkent. Tegelijkertijd ontbreekt het vaak aan een organisatiestructuur om medewerkers te stimuleren en te kunnen dwingen om omgevingsgericht te werken.

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen: De onderzoeksvraag is beantwoord op basis van literatuur, interviews met adviespraktijk en medewerkers van vier bedrijven en een verdiepende casus binnen één van deze bedrijven. De geïnterviewden binnen dit onderzoek waren (op één persoon na) allemaal mensen voor wie omgevingsgericht werken een substantieel onderdeel uitmaakt van hun (dagelijkse) werkzaamheden. We hebben niet gesproken met medewerkers vanuit andere afdelingen of expertises, zoals technisch ingenieurs of business developers.

Aanbevelingen voor oplossingsrichtingen voor de praktijk richten zich op: Het zoeken naar de samenhang in de aanpak van de uitdagingen, die bovenal tot stand moeten komen met steun van de top; Het meten en monitoren van omgevingsgericht werken; Het genereren van een bewijslast voor (de successen van) omgevingsgericht werken om interne stakeholders te overtuigen; En het organiseren van druk van buitenaf om binnen organisaties ontwikkelingen op dit vlak te stimuleren. Vervolgonderzoek kan zich richten op: Het valideren en verder uitdiepen van de geïdentificeerde hoofduitdagingen en van de samenhang hiertussen; Het onderzoeken van hoe omgevingsgericht werken gemeten en gemonitord kan worden; En het genereren van bewijslast voor omgevingsgericht werken. Gezien de genoemde beperking is een logische eerstvolgende stap het onderzoeken van de daadwerkelijke samenwerking tussen verschillende disciplines binnen organisaties.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Inhoudsopgave	7
1 Inleiding	8
2 Omgevingsgericht werken.....	12
3 Methode.....	14
3.1 Literatuurstudie.....	14
3.2 Interviews.....	15
3.3 Analyse.....	17
4 Resultaten	19
4.1 Hoofduitdaging: Organisatiecultuur	19
4.2 Hoofduitdaging: Organisatiestructuur	25
4.3 Hoofduitdaging: Tijdsdruk energietransitie	29
5 Conclusie	31
5.1 Beperkingen van dit onderzoek	31
5.2 Aanbevelingen voor de praktijk en suggesties voor vervolgonderzoek	32
Bronnenlijst	35
Bijlagen	
Bijlage A: Diverse benaderingen	37
Bijlage B: Interviewleidraad adviseurs	39
Bijlage C: Interviewleidraad bedrijven en verdiepende casus	40

1 Inleiding

De doelstellingen van de Nederlandse overheid om klimaatneutraal te worden heeft een transformatie van het bestaande energiesysteem in gang gezet.³ De maatregelen om deze klimaat- en energiedoelstellingen te realiseren maken dat onze leefomgeving al ruim een decennium merkbaar aan het veranderen is. Het energiesysteem is decentraler geworden en daarmee ook zichtbaarder in de leefomgeving. Dit komt o.a. door de opwek van energie d.m.v. van zon en wind. En daarnaast doen nieuwe technologieën hun intrede, zoals geothermie en duurzame waterstofproductie en -opslag.

De impact die deze en toekomstige ontwikkelingen hebben op onze dichtbevolkte leefomgeving is ingrijpend (Bouma et al., 2023, p. 5). In het realiseren van de energietransitie wordt dan ook duidelijk dat ‘de belangen van overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties op gebiedsniveau steeds nadrukkelijker samenkomen’ (Kamp, 2016, p. 1). Ervaringen uit het verleden laten duidelijk zien dat maatschappelijk draagvlak voor nieuwe energietechnologieën en -infrastructuur geen vanzelfsprekendheid is. Er zijn talloze voorbeelden te noemen waarbij maatschappelijke weerstand zorgde voor ernstige vertraging of zelfs resulteerde in het afblazen van projecten. Denk hierbij aan de plannen voor schaliegas, CO₂-opslag in Barendrecht en aan zowel klein- als grootschalige zonne- en windparken op land.

Burgerbetrokkenheid bij de energietransitie

Het ontstaan van maatschappelijke weerstand is een duidelijk signaal dat burgers effect ondervinden van de verzevenlijking van de energietransitie. Maatschappelijke weerstand is daarmee een vorm van ‘onuitgenodigde participatie’ (Cuppen, 2018) en kan worden gezien als een bron van informatie over welke publieke en persoonlijke belangen er op het spel (komen te) staan voor verschillende groepen in de samenleving (Pesch et al., 2017) bij dergelijke impactvolle veranderingen. Burgers willen ‘gezien én gehoord’ worden, zijn ‘mondiger’ geworden en organiseren zichzelf steeds vaker (Commissie Brenninkmeijer, 2021). Dit duidt op een duidelijke behoefte om betrokken te worden bij klimaat- en energiebeleid (Commissie Brenninkmeijer, 2021).

In het verlengde hiervan pleiten diverse onderzoeksinstituten voor het betrekken van burgers bij de totstandkoming van de Nederlandse energietransitie. Zo zien onderzoekers van het Planbureau voor de Leefomgeving burgerbetrokkenheid als een sleutelbegrip (Bouma et al., 2023). Dit zou bijdragen aan acceptatie van en steun bevorderen voor beleid in het kader van energie- en klimaatdoelstellingen (Bouma et al., 2023, p. 9). Ook onderzoekers van het Sociaal Cultureel Planbureau (2021) onderschrijven dat zonder actieve burgerparticipatie de gestelde doelen niet gaan worden behaald. Tijdige betrokkenheid van burgers zorgt daarbij voor betere plannen en dragen bij aan het voorkomen van langlopende procedures (Andrés et al., 2022). Denk hierbij aan het betrekken van burgers tijdens o.a. de planningsfasen van verzwaring van het elektriciteitsnet, zonne- en windenergie (Andrés et al., 2022, p. 8).

³ [Klimaatbeleid | Klimaatverandering | Rijksoverheid.nl](#)

Overheden onderstrepen het belang van maatschappelijk draagvlak voor de energietransitie steeds vaker en sterker in wet- en regelgeving. Denk hierbij aan voorwaarden met betrekking tot burgerparticipatie in de Omgevingswet, initiatieven zoals de Green Deal Participatie van de Omgeving bij Duurzame Energieprojecten⁴ en de oprichting van het Nationaal Klimaat Platform⁵. In het Klimaatakkoord is daarnaast een apart hoofdstuk gewijd aan het belang van participatie bij ‘de ruimtelijke inpassing en exploitatie van (grootschalige) energieprojecten’ (Klimaatakkoord, 2019, p. 219). Ook worden er allerlei handreikingen gepubliceerd over het betrekken van belanghebbenden, zoals het ‘Kader voor het vormgeven van participatie bij duurzame energieprojecten’ (Rijnveld & Schie, 2019).

De rol van bedrijven bij burgerbetrokkenheid

Het actief betrekken van burgers kan voor meer draagvlak zorgen voor projecten rondom duurzame energieproductie en -infrastructuur (Rijnveld & Schie, 2019, p. 1). Het (pro)actief engageren met omwonenden en adequaat omgaan met (mogelijke) weerstand is ook waardevol voor partijen die “iets” in een omgeving willen in het kader van een maatschappelijk gedragen energietransitie. Het gaat hierbij niet alleen om het mogelijk voorkomen van of omgaan met weerstand, en daaruit volgende vertraging, maar ook om het ontwikkelen van lange termijnrelaties tussen organisatie en omgeving. (Narula et al., 2019). Er ligt daarmee niet alleen voor overheden een taak om te komen tot een maatschappelijk gedragen energietransitie, ook bedrijven die projecten initiëren en ontwikkelen hebben hierin een rol te spelen (Klimaatakkoord, 2019).

De term ‘omgevingsgericht werken’

De handelingen die bijdragen aan het bewerkstelligen van een goede relatie met de omgeving kunnen worden samengevat onder de term *omgevingsgericht werken* (Boverhoff, 2022; Wesselink, 2022). Dit houdt onder andere in dat bedrijven de belangen van stakeholders uit de omgeving voor aanvang van en tijdens realisatie en exploitatie van projecten meenemen in hun afwegingen en besluitvorming. Deze term zal in de rest van dit rapport dienen als overkoepelend begrip voor gerelateerde aanpakken die onder dit ‘containerbegrip’ vallen zoals (strategisch) omgevingsmanagement (SOM), stakeholder engagement, community engagement en (burger)participatie.

De relevantie van omgevingsgericht werken

Aandacht voor omgevingsgericht werken door bedrijven is relevant omdat lokale weerstand zich in grote mate ontwikkelt door de manier waarop planning en besluitvorming rondom technologie wordt georganiseerd (Aitken et al., 2008; Wolsink & Breukers, 2010). Een voorbeeld hiervan is de aanpak die door onderzoekers is gekarakteriseerd als *decide-announce-defend*, een top-down benadering die weinig ruimte laat voor betekenisvolle participatie en vaak leidt tot weerstand (Walker & Cass, 2011; Wolsink, 2007). Aannames die bestaan binnen bedrijven over zowel de omgeving (en nut & noodzaak van engageren met die omgeving) informeren onder meer hun handelen binnen de projecten waar zij bij betrokken zijn (van de Grift et al., 2020; van de Grift & Cuppen, 2022; Walker et al., 2010).

Een aanname die veelvuldig is gebruikt door beleidsmakers en projectontwikkelaars is *Not In My BackYard* (NIMBY) waarbij omwonenden worden gezien als egoïstisch, kortzichtig en gericht op eigenbelang (Bunningham et al., 2015). Onderzoek heeft echter laten zien dat processen voor planning en besluitvorming gebaseerd op NIMBY-aannames vaak lokale weerstand versterken doordat belanghebbenden zich hierdoor machteloos en

⁴ <https://www.greendeals.nl/green-deals/participatie-van-de-omgeving-bij-duurzame-energieprojecten>

⁵ [Nationaal Klimaat Platform | Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving.](#)

gedesillusioneerend voelen (Butler et al., 2011; Cotton & Devine-Wright, 2011)⁶. De manier waarop bedrijven reageren op zorgen van belanghebbenden kan eveneens weerstand aanwakkeren. Bijvoorbeeld, wanneer initiatiefnemers hoofdzakelijk reageren op zorgen van omwonenden door het geven van (meer) 'technische' informatie, zonder deze zorgen en vragen te erkennen of adresseren (Roberts & Mander, 2013).

Omgevingsgericht werken is geen *core business*

Bedrijven zelf zitten niet stil op het vlak van omgevingsgericht werken. Er zijn inmiddels diverse methoden ontwikkeld waarmee burgerbetrokkenheid in verschillende mate nagestreefd kan worden, zo is in Nederland Strategisch omgevingsmanagement (SOM) een veel toegepaste werkwijze (Wesselink, 2022; Wesselink & Paul, 2015). In 2016 is daarnaast Platform LEO (Lerend platform Energie en Omgeving) opgericht door de energiesector in samenwerking met het voormalig Ministerie van Economische Zaken, met als doel 'de energietransitie te bevorderen door goed omgevingsmanagement en verbetering van de onderlinge samenwerking tussen betrokken partijen'⁷. Daarnaast zijn er diverse gedragscodes opgesteld, onder andere in de sectoren windenergie⁸ en geothermie⁹. Ondanks de bovengenoemde initiatieven van de energiesector, zien bedrijven het borgen van belangen en wensen uit de omgeving echter niet automatisch als onderdeel van hun *core business*: 'Niet zelden worden burgers en andere partijen in de omgeving genegeerd als zij geen betalende klant zijn, maar slechts een sta-in-de-weg' (Verheul et al., 2021, p. 22).

Bovenstaande wordt onderstreept door onderzoek onder Nederlandse omgevingsmanagers werkzaam in de energiesector (van de Grift et al., 2020). Een deel van deze omgevingsmanagers geeft aan een groot deel van hun tijd – in één geval zelfs 50 procent – te besteden aan het managen van interne stakeholders, hen te moeten overtuigen van het nut en de noodzaak van het vroegtijdig betrekken van de omgeving. Dit gaat gepaard met gelijktijdige pogingen om volwaardig onderdeel van projectteams te worden en inspanningen om omgevingsgericht werken binnen de organisatie naar een hoger niveau te tillen.

Het borgen van omgevingsgericht werken

Het borgen van omgevingsgericht werken bij met name technisch georiënteerde bedrijven in de energiesector kent dus diverse uitdagingen. 'Borgen' staat voor het integreren en verankeren van omgevingsgericht werken in (al dan niet bestaande) bedrijfsprocessen en -beleid, manieren van werken, bedrijfscultuur en op diverse niveaus van organisaties (Boverhoff, 2022). Tot nu toe zijn deze interne uitdagingen (dus binnen bedrijven) die van invloed zijn op omgevingsgericht werken niet vaak onderzocht (Funder et al., 2021). Dergelijke uitdagingen kunnen bedrijven er echter van weerhouden om omgevingsgericht te werken en verdienen daarom meer aandacht dan ze tot nu toe hebben gekregen (Breukers et al., 2008; van de Grift et al., 2020).

⁶ Sociaal wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat het NIMBY-perspectief op zichzelf kortzichtig is omdat dit een reactie omschrijft maar hierbij voorbijgaat aan belangen en motivaties onderliggend aan deze reactie (Batel, 2018; Batel & Devine-Wright, 2015; Batel & Rudolph, 2021).

⁷ [Achtergrond - Platform LEO](#)

⁸ [Gedragscodes windenergie op land \(rvo.nl\)](#)

⁹ [Gedragscode Omgevingsbetrokkenheid bij Aardwarmteprojecten - Geothermie Nederland](#)

Doel en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoeksproject is dan ook het verkennen van uitdagingen die (medewerkers van) bedrijven binnen de eigen organisatie ervaren bij het borgen van omgevingsgericht werken. De focus ligt hierbij op bedrijven die projecten op het gebied van energieproductie en -infrastructuur realiseren in het kader van de energietransitie. We verwijzen hiernaar met 'bedrijven in het duurzame energiedomein'.

Het beantwoorden van de volgende vraag staat centraal in dit rapport:

Welke uitdagingen ervaren bedrijven in het duurzame energiedomein bij het borgen van omgevingsgericht werken in hun organisatie?

Dit rapport is zowel relevant voor (medewerkers van) bedrijven die omgevingsgericht werken willen borgen binnen hun organisatie als voor de adviespraktijk, omdat het een actueel overzicht geeft van ervaren uitdagingen en vanuit de praktijk suggesties geeft voor oplossingsrichtingen. In aanvulling op bestaand onderzoek naar het toepassen van verschillende vormen van omgevingsgericht werken door bedrijven, is er echter beperkt wetenschappelijk onderzoek naar de borging hiervan binnen bedrijven in de duurzame energiesector. Daarmee is dit rapport ook relevant voor bedrijfskundigen, organisatiekundigen, organisatiepsychologen en -antropologen vanwege de aanknopingspunten die het biedt voor vervolgonderzoek.

Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 gaan we dieper in op het concept omgevingsgericht werken, onder meer de herkomst van het concept. In Hoofdstuk 3 volgt de bespreking van de toegepaste onderzoeksmethoden. Daarop volgen de resultaten in Hoofdstuk 4: dit hoofdstuk is opgedeeld in de drie hoofduitdagingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen: organisatiecultuur, organisatiestructuur en tijdsdruk. In Hoofdstuk 5 volgt een bondige herhaling van de resultaten en bespreken we de beperkingen van het onderzoek. Tot slot delen we hier aanbevelingen voor de praktijk gebaseerd op ervaringen van geïnterviewden en geven we suggesties voor vervolgonderzoek.

2 Omgevingsgericht werken

Hieronder volgt een beschrijving van omgevingsgericht werken op basis van diverse literatuur, zowel uit de praktijk als de wetenschap. Daarbij zal ook kort worden ingegaan op begrippen die relateren aan omgevingsgericht werken omdat deze zicht geven op de herkomst en het ontstaan van dit concept.

In de context van dit rapport wordt omgevingsgericht werken beschouwd als

een spectrum van participatieve benaderingen die zich richten op de interactie tussen organisatie en belanghebbenden, waarbij deze benadering een integraal onderdeel van een organisatie is (of wordt) (gebaseerd op Boverhoff 2022).

Omgevingsgericht werken gaat in de breedste zin van het woord over de relatie tussen een organisatie en haar belanghebbenden. Een veelgebruikte definitie van belanghebbenden is de volgende:

Individuele, groepen en (vertegenwoordigers van) partijen op wie de plannen van een initiatiefnemer van invloed kunnen zijn, of die invloed kunnen uitoefenen op (plannen van) een initiatiefnemer. Denk hier bijvoorbeeld ook aan partijen die [nog] niet voor zichzelf kunnen spreken, zoals toekomstige generaties (Reed et al., 2009, p. 1933).

Daarbinnen is er onderscheid te maken tussen interne en externe belanghebbenden: Interne belanghebbenden zijn ‘belanghebbenden binnen het project, het programma of de organisatie op de verschillende hiërarchische niveaus’ (Boverhoff, 2022, p. 40). Externe belanghebbenden zijn diegenen van buiten de eigen organisatie, bijvoorbeeld klanten, overheden, leveranciers, concurrenten, lokale gemeenschappen, burgers en belangenverenigingen (Kujala et al., 2022). Dit betreft dus (groepen of vertegenwoordigers van) personen in de omgeving waarin de organisatie opereert of wil opereren (Delannon et al., 2016, p. 714).

Term in opkomst

Omgevingsgericht werken is een term die in opkomst is in de Nederlandse adviespraktijk (Boverhoff, 2022; Wesselink, 2022). In de kern van de omschrijving hierboven van omgevingsgericht werken is de herkomst van het begrip terug te zien, namelijk (Strategisch) omgevingsmanagement en stakeholdermanagement (Boverhoff, 2022; Wesselink, 2022)¹⁰. Omgevingsgericht werken kan worden gezien als een logisch vervolg op de ontwikkelingen die er gedurende ruim een decennium hebben plaatsgevonden binnen aanverwante benaderingen als (Strategisch) omgevingsmanagement en stakeholdermanagement.

Dergelijke “participatieve” benaderingen spelen een rol in alle fases van een projectcyclus en gaan verder dan het maken van analyses van belanghebbenden en hun belangen bij de aanvang van de realisatie (Reed et al., 2009, p. 1935). Het is goed om hierbij te noemen dat omgevingsgericht werken geen specifiek niveau van de bekende participatieladder (Arnstein, 1969) voorschrijft; Het belangrijkste is dat er per fase van een project wordt bepaald welke vorm van burgerbetrokkenheid nuttig en gewenst is (OFL, 2021). Een organisatie moet dan

¹⁰ In Appendix A is een aantal van deze benaderingen in Nederland op een rij gezet (voor een uitgebreide bespreking, zie Boverhoff 2022 & Wesselink 2022).

ook over het vermogen beschikken om een dergelijke doorlopende interactie met belanghebbenden te kunnen voeren óf deze ontwikkelen (Dobele et al., 2014, p. 157; Kemp, 2010).

Een gedetailleerdere beschrijving van omgevingsgericht werken wordt gegeven door Boverhoff:

Een organisatiecompetentie die op het niveau van gedeelde waarden, in leiderschap, aansturing, inrichting van de organisatie, werkprocessen en in houding en gedrag van alle medewerkers vanaf de top van de organisatie tot en met de werkvloer verankerd is. De organisatieleden spelen op alle niveaus en passend bij hun eigen taak en verantwoordelijkheidsgebied in op wat de omgeving verwacht en vraagt van de organisatie, zijn in staat relevante stakeholders te betrekken om nieuwe invalshoeken te vinden, handelen met verantwoordelijkheidsgevoel voor de omgeving, houden rekening met de belangen van de omgeving en nemen deze in acht in besluitvorming, streven naar consensus, handelen transparant en betrouwbaar, zijn geïnformeerd over de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en kunnen politieke processen doorzien en gebruiken om doelen te bereiken (Boverhoff, 2022, p. 36).

Integraliteit als belangrijk onderscheid

Naast een bepaalde houding en werkwijze ten aanzien van belanghebbenden¹¹, benadrukt Boverhoff (2022) de integratie in de gehele organisatie. Dit is een belangrijk onderscheid met andere benaderingen in het bredere vakgebied dat zich bezighoudt met de relaties tussen organisaties en hun belanghebbenden. In deze zin zijn er ook overeenkomsten met Integraal projectmanagement (IPM), waar onder andere Rijkswaterstaat mee werkt bij het realiseren van complexe infrastructurele projecten¹². IPM bestaat uit vijf processen, waar omgevingsmanagement er één van is.

Waar andere benaderingen zich nog kunnen beperken tot activiteiten op projectniveau, zonder grote betrokkenheid van andere organisatieonderdelen, onderscheidt omgevingsgericht werken zich dus als een organisatiecompetentie; een vaardigheid die geïntegreerd is in alle lagen van de organisatie (Boverhoff, 2022; Wesselink, 2022). Hierbij is het van belang dat het bestuur, de directie en het management betrokken zijn om de organisatie 'met oog en aandacht voor de belangen van de belangrijkste stakeholders te laten werken' (Boverhoff, 2022, p. 36).

Zoals in de introductie werd geschetst kent het bewerkstelligen van deze integraliteit binnen bedrijven, oftewel het borgen, diverse uitdagingen die binnen dit onderzoeksproject verder zijn verkend.

¹¹ Wesselink (2023) noemt dit omgevingsgevoel van organisaties.

¹² [Integraal projectmanagement | Rijkswaterstaat](#)

3 Methode

Het onderzoek richt zich zoals gezegd op uitdagingen rondom het borgen van omgevingsgericht werken binnen bedrijven die projecten op het gebied van energieproductie en -infrastructuur realiseren in het kader van de energietransitie.

Als onderdeel van dit onderzoeksproject is er een klankbordgroep opgezet (2022-2023). Hierin zaten de volgende experts uit de adviespraktijk:

- › Susan Kimkes – Energy Reinvented Community (2022-2023)
- › Bianca Boverhoff – Solo ta hari (2022-2023)
- › George Wurpel – MSG Sustainable Strategies (2022)
- › Robin Schram - WesselinkVanZijst (2023)

Er is zowel in groepsverband als met individuele leden van deze groep overleg geweest gedurende de looptijd van dit project, onder andere in het kader van het bepalen van de focus van het onderzoek en ten behoeve van de selectie van te interviewen personen.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden hebben wij gebruikt gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden: Een literatuurstudie, verkennende interviews met adviseurs en omgevingsmanagers binnen diverse bedrijven in het duurzame energiedomein; en tot slot ter verdieping interviews met medewerkers bij één bedrijf in het duurzame energiedomein. We lichten hieronder toe hoe deze methoden zijn toegepast.

3.1 Literatuurstudie

Omdat omgevingsgericht werken zoals gezegd een relatief nieuwe term is in Nederland, is er beperkte literatuur over beschikbaar. Er zijn twee boeken uit de adviespraktijk (Boverhoff, 2022; Wesselink, 2022) verschenen en er is verkennend bachelor-onderzoek binnen nutsorganisaties verricht (van de Weerd, 2022) naar het borgen van omgevingsgericht werken. Binnen deze literatuurstudie is daarom ook voornamelijk gekeken naar wetenschappelijke literatuur over aan omgevingsgericht werken gerelateerde werkwijzen waaronder (strategisch) omgevingsmanagement, stakeholder engagement en community engagement. Omdat slechts een klein aantal artikelen zich richt op de (duurzame) energiesector, is waar relevant, ook literatuur aangehaald die zich richt op diverse domeinen waaronder infrastructuur (in de Nederlandse context) en mijnbouw. In **Tabel 3.1** worden de domeinen gespecificeerd per publicatie.

Tabel 3.1: Specificatie van bronnen literatuuronderzoek.

Domein	Publicatie
Energie	(Funder et al., 2021) - wind (L. Hall, 2014) - wind (Franks et al., 2014) - energie en diverse winningsindustrieën (Delannon et al., 2016) - energie en diverse andere domeinen (Lane & Devin, 2018) - energie en diverse andere domeinen (van de Grift et al., 2020) - diverse energietechnologieën (van de Weerd, 2022) - energie, nutsindustrie
Infrastructuur	(Hamersma et al., 2014) (Schelven et al., n.d.)
Mijnbouw	(Owen & Kemp, 2014)
Diverse	(Bowen et al., 2010)

3.2 Interviews

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag hebben we drie interviewrondes uitgevoerd met diverse doelgroepen. We lichten de groepen en selectie van geïnterviewden binnen deze groepen hieronder toe.

- Ronde 1: Consultants uit de adviespraktijk

Voor de eerste ronde zijn er acht praktijkbeoefenaars op het gebied van omgevingsgericht werken geïnterviewd. Dit betreft onder andere consultants op het gebied van (strategisch) omgevingsmanagement. Een belangrijk criterium hierbij was werkervaring in het duurzame energiedomein.

De eerste geïnterviewden zijn geselecteerd in afstemming met de klankbordgroep. Tijdens de gesprekken hebben wij de geïnterviewden gevraagd naar suggesties voor andere experts uit dit vakgebied. Deze interviews vonden plaats in het najaar van 2022.

- Ronde 2: Medewerkers van bedrijven in het duurzame energiedomein

Wat betreft de selectie van de geïnterviewde bedrijven zijn de volgende criteria in acht genomen:

- › Organisatie heeft een actieve rol in het ontwikkelen van projecten in het kader van de energietransitie;
- › Projecten betreffen productie en/of infrastructuur;
- › Projecten vinden plaats in de bebouwde omgeving;
- › Organisaties hebben enige jaren ervaring met het borgen van omgevingsgericht werken;
- › Organisaties zijn bij hierbij barrières tegengekomen.

In overleg met de klankbordgroep is vervolgens een lijst opgesteld van bedrijven die aan bovenstaande selectie voldeden. Voor de uiteindelijke selectie is gekozen voor een mix van zowel energieproducenten als netbeheerders. De uiteindelijke vijf bedrijven zijn grote organisaties en hebben tussen de 1600 en 3500 medewerkers.

Vier van de geïnterviewden zijn in vaste dienst, één van hen was 1,5 jaar werkzaam bij de organisatie vanuit een adviesbureau. Voor de geïnterviewden geldt dat zij direct betrokken

zijn bij de borging van omgevingsgericht werken binnen de desbetreffende bedrijven. De bedrijven hadden of hebben een afdeling, kernteam of expertisecentrum vanuit waar beleid en tools worden gemaakt voor omgevingsgericht werken. Met name vanuit deze organisatieonderdelen zijn de geïnterviewden bezig met het borgen van omgevingsgericht werken in de gehele organisatie. Deze interviews vonden plaats in de eerste helft van 2023.

- **Ronde 3: Selectie van één bedrijf voor verdiepende casus**

Naast het verzamelen van ervaren uitdagingen bij het borgen van omgevingsgericht werken, dienden deze interviews een tweede doel: de identificatie van een bedrijf voor de verdiepende casus.

We selecteerden bedrijven op basis van de volgende criteria:

- › Het borgen van omgevingsgericht werken is relevant voor het bedrijf en heeft de aandacht.
- › Er is belangstelling voor het uitvoeren van een verdiepende casus binnen het bedrijf. En:
- › Er is tijd om binnen de gestelde onderzoekstermijn mee te doen aan de verdiepende casus.

Op basis van deze criteria kwamen we uit bij één geschikt bedrijf voor deelname aan het verdiepende onderzoek. Dit bedrijf is een relevante casus is als het gaat om het borgen van omgevingsgericht werken. Net als binnen de andere vier geïnterviewde bedrijven, laat deze casus namelijk zien dat omgevingsgericht werken binnen de bedrijven is “geïsoleerd”: er zijn personen, teams of afdelingen die op een dergelijke manier werken, of bedrijven werken binnen bepaalde projecten op deze wijze. Omgevingsgericht werken kan daarmee binnen een specifieke afdeling geborgd zijn maar nog niet op organisatieniveau (Boverhoff 2022). Dit is de huidige situatie binnen dit bedrijf.

- **Introductie bedrijf verdiepende casus**

Van origine was het geselecteerde bedrijf vooral actief in landelijk gebied. Er werd destijds ook aan omgevingsmanagement gedaan, maar dit vond voornamelijk plaats aan de keukentafel van stakeholders. In verband met projecten in het kader van de energietransitie opereert het bedrijf echter steeds vaker in complexe (rand)stedelijke gebieden waar zij meer en diverse soorten belanghebbenden tegenkomen. Daarnaast ervaart het bedrijf ruimtelijke inpassing in heel Nederland als steeds complexer wordend door de “volle” ondergrond, ecologie en mondigere en beter georganiseerde ngo's. Sinds 2019 zijn medewerkers actief bezig omgevingsgericht werken te borgen binnen de organisatie. Het bedrijf heeft een afdeling Omgevingsmanagement en vooruitlopend op de Omgevingswet is er een visiedocument met een participatierichtlijn opgesteld. Dit proces is geleid door een strategisch omgevingsmanager die zich volledig richt op de vertaling naar beleid binnen de organisatie. Deze richtlijn is goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Er is dus een intentie om deze borging verder voort te zetten.

- **Selectie medewerkers binnen verdiepende casus**

De selectie van de geïnterviewden binnen de verdiepende casus vond plaats in afstemming met de manager van de afdeling waar omgevingsgericht werken is belegd. Voor de geïnterviewde medewerkers geldt dat deelnemers (direct of indirect) betrokken zijn bij de borging van omgevingsgericht werken binnen de organisatie. Het betreft hier medewerkers van diverse afdelingen en lagen binnen de organisaties, dus zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Daarbij is gelet op variëteit wat betreft functie en projecten in de organisatie.

De geïnterviewden hebben verschillende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement. Hun taken hebben in verschillende mate strategische, tactische en operationele aspecten. We spraken een bestuurder met verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsactiviteiten op het gebied van de energietransitie in Nederland, een uitvoerend omgevingsmanager, twee projectcoördinatoren, een regiocoördinator, een landelijke manager omgevingsmanagement en een landelijke beleidsmaker voor omgevingsmanagement.

De voorlopige conclusies uit deze verdiepende casus zijn ter verificatie voorgelegd in een groepsgesprek van 1,5 uur met de geïnterviewden (november 2023).

- **Interviewaanpak**

Binnen dit onderzoek zijn twee interviewleidraden gebruikt, voor de eerste interviewronde met adviseurs (zie Appendix B); voor de tweede en derde interviewrondes met medewerkers van bedrijven en de casus, is de leidraad opgesteld op basis van de uitdagingen uit de literatuur en de eerste interviewronde (zie Appendix C). De interviewleidraad voor bedrijven en de casus bestond uit de volgende hoofdvragen:

1. Wat verstaat u onder omgevingsgericht werken?
2. Hoe staat het borgen van omgevingsgericht werken er voor in uw organisatie?
3. Wat zijn de uitdagingen die u hierbij ervaart?
4. Welke kansen ziet u hier?
5. Welke oplossingsrichtingen ziet u hier?
6. Wat zijn uw persoonlijke behoeften hierbij?

De leidraden zijn verkennend van aard omdat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar de borging van omgevingsgericht werken binnen het duurzame energiedomein. De vragen zijn erop gericht om de huidige ervaren uitdagingen in kaart te brengen.

De eerste vraag diende om de in dit rapport gebruikte definitie te valideren. Volgens de geïnterviewden bestaat er geen breed gedeeld begrip over wat er onder 'goed' omgevingsgericht werken wordt verstaan en wat er de kernelementen van zijn. De gesprekken met de geïnterviewden lieten echter weldegelijk een gedeeld begrip zien dat overeenkwam met de door ons gegeven definitie.

Deelnemers ontvingen voorafgaand aan interviews een informatiebrief over dit onderzoeksproject en een informed consentformulier ter ondertekening. De interviews waren semigestructureerd van aard en vonden online plaats. Ze duurden gemiddeld 60 tot 75 minuten. De gesprekken zijn opgenomen met een voice recorder; van elk gesprek is een interviewverslag gemaakt.

3.3 Analyse

Dit onderzoeksproject is verkennend van aard omdat er relatief weinig wetenschappelijk kennis beschikbaar is over het borgen van omgevingsgericht werken binnen het duurzame energiedomein. Voor de analyse van de interviews is daarom gekozen voor een inductieve benadering waarbij de data leidend was. Na afloop van de eerste interviewronde zijn de benoemde uitdagingen geïdentificeerd in de transcripten. Er is open gecodeerd. Dat wil zeggen dat we gecodeerd hebben op basis van de uitspraken van de geïnterviewden en niet op basis van codes die van tevoren werden bepaald op basis van een theoretisch kader.. Elk transcript is hierbij doorgenomen door twee verschillende onderzoekers. Dit resulteerde in een eerste overzicht van geïdentificeerde uitdagingen bij het borgen van omgevingsgericht werken. Voor de tweede en derde interviewronde werd eenzelfde benadering toegepast.

Vervolgens is er door twee onderzoekers in samenspraak gekeken of er overkoepelende thema's bestonden binnen de geïdentificeerde uitdagingen uit alle bronnen. Hierbij zijn overeenkomende uitdagingen geclusterd. Op basis van deze herordening konden de overkoepelende thema's als volgt worden gekarakteriseerd: organisatiecultuur, organisatiestructuur en tijdsdruk.

Om de privacy van deelnemers (en bedrijven) te waarborgen is de data in dit rapport geanonimiseerd. Bij gebruik van directe quotes ten behoeve van de rapportage is toestemming voor gebruik gevraagd aan de geïnterviewde. Met de volgende verwijzingen wordt in Hoofdstuk 4 aangegeven uit welke bron de weergegeven informatie afkomstig is, eventueel gevolgd door het nummer dat is toegekend aan de specifieke geïnterviewde, bijvoorbeeld '(literatuur)', '(adviseur, 001)', '(bedrijf, 004)' of '(casus, 010)'.

4 Resultaten

In deze sectie bespreken we de uitdagingen die naar voren zijn gekomen uit de wetenschappelijke literatuur, de interviews met adviseurs en medewerkers van bedrijven en gesprekken met medewerkers in het kader van de verdiepende casus binnen één bedrijf. Uit de analyse van de resultaten kwamen drie hoofdthema's naar voren waaronder de ervaren uitdagingen geplaatst kunnen worden. We presenteren de resultaten volgens deze hoofdcategorieën, te weten: organisatiecultuur, organisatiestructuur en tijdsdruk.

4.1 Hoofduitdaging: Organisationscultuur

Een organisatiecultuur waarbij er een sterke focus is op techniek, en een sterke waardering van techniek, komt zowel in de literatuur, interviews met adviseurs en bedrijven als in de verdiepende casus naar voren als een belangrijke uitdaging bij het borgen van omgevingsgericht werken. Binnen dergelijke 'technische organisaties' wordt omgevingsgericht werken intern als 'zachte' expertise gezien:

Eén van de grote strijden die ik heb moeten voeren binnen het bedrijf en ik denk dat dat voor meer technische bedrijven geldt: Omgevingsmanagement wordt nog steeds gezien als een zacht vakgebied wat ook maakt dat een heel groot deel van onze technische projectleiders daar weinig gevoel bij hebben totdat ze een paar keer hard hun neus hebben gestoten. Zij hebben zoiets van: 'ik doe het echte werk, ik maak het project, en ik heb wat mensen nodig die vergunningen regelen: vraag eens wat vergunninkjes aan'. En dat was ook hoe het werkte, 10 jaar geleden. Veel van onze projectleiders hebben hun ervaring in die periode opgedaan (casus, 002).

In de meeste bedrijven waarvoor de geïnterviewde adviseurs hebben gewerkt, zien ze dat omgevingsmanagers moeite hebben met het agenderen en borgen van (tegengestelde) belangen binnen de organisatie.

4.1.1 Omgevingsgericht werken wordt niet ervaren als gedeelde verantwoordelijkheid

In de literatuur wordt aangegeven dat er over het algemeen binnen organisaties in de infrastructurale sector en energiesector een nadruk ligt op externe communicatie (Schelven et al., n.d.; van de Grift et al., 2020). Daarnaast is er weinig aandacht voor afstemming van interne communicatiestromen tussen omgevingsmanagers en technische specialisten (Schelven et al., n.d.; van de Grift et al., 2020). In de casus is dit beschreven als: "Iedereen werkt op zijn eigen eiland" (casus, 013). Samenwerking tussen projectleiding, techniek, financiën en omgevingsmanagement binnen projecten wordt benoemd als duidelijke uitdaging (casus 002; 010; 013). Eén van de geïnterviewden noemt het dichterbij elkaar brengen van deze verschillende disciplines zelfs de grootste uitdaging op dit moment:

Dat begint te kantelen, in het begin keken [projectmanagers] me heel raar aan. Dan was het ook een beetje van 'goh ik heb prima alles op orde maar omgevingsmanagement heeft zijn zaken niet voor elkaar want de vergunningen zijn er nog niet'. Alsof dat een apart iets is, dus ik zeg 'nee, omgevingsmanagement is

een integraal onderdeel van jouw project. Ik mag van jou verwachten dat jij aan de voorkant in kaart brengt wat er nodig is om jouw project te realiseren en dat daar een planning bij gemaakt wordt. En daarin moet je ook oog hebben voor de dynamiek in de omgeving'. En dat vinden we nog uitermate lastig, om dat integraal aan boord te nemen (casus, 002).

Geïnterviewden hebben het niet makkelijk collega's van andere afdelingen te overtuigen dat omgevingsgericht werken ook bij hun baan hoort (bedrijf 002, 004). Er zijn collega's van geïnterviewden die het bijvoorbeeld bij sales vinden passen (bedrijf, 004), of bij de afdeling 'vergunningen' (bedrijf, 002). Dit wordt breder erkend door omgevingsmanagers in de Nederlandse energiesector: Omgevingsgericht werken wordt vaak aanschouwd als een losstaande activiteit in de externe omgeving van een organisatie maar er is weinig aandacht voor de vertaling (van o.a. belangen) naar binnen (van de Grift et al., 2020). Omgevingsgericht werken wordt (nog) niet ervaren als een gedeelde verantwoordelijkheid binnen de organisatie (casus 002; 008; 009). Het wordt regelmatig gezien als verantwoordelijkheid van één afdeling, bedrijfsunit of persoon (Delannon et al., 2016; Owen & Kemp, 2014; van de Grift et al., 2020; van de Weerd, 2022).

De perceptie van omgevingsgericht werken als losstaande activiteit duidt erop dat dit binnen technische organisatieculturen (vooralsnog) niet wordt gezien als onderdeel van de *core business* (literatuur, casus). Onderzoek in de Zuid-Afrikaanse en Australische energiesector laat zien dat werkzaamheden die direct verbonden zijn met de core business een hoger aanzien en grotere invloed hebben binnen de organisatie, dan activiteiten gericht op de relatie met onder meer lokale belanghebbenden (Funder et al., 2021; Owen & Kemp, 2014). Het verschil in aanzien hangt vaak samen met beperkte aandacht en prioriteit vanuit directieniveau voor het onderwerp (Funder et al., 2021). Hierdoor kan het zijn dat zelfs wanneer omgevingsmanagers een formele plaats hebben binnen organisaties, informele hiërarchieën als onderdeel van de technische organisatiecultuur alsnog een uitdaging vormen bij het integreren van omgevingsgericht werken in bestaande bedrijfsprocessen (Funder et al., 2021).

Een adviseur vraagt zich in dit kader af: In hoeverre is er een voldoende breed gedragen bewustzijn dat omgevingsgericht werken echt wat vraagt van de ontwikkeling van een organisatie en van de mensen in de organisatie? Omgevingsgericht werken wordt door meerdere adviseurs gezien als een manier van werken waarvoor een cultuuromslag benodigd is. De organisatie moet daarvoor echt iets leren. Ogenscheinlijk tegenstrijdige belangen van belanghebbenden onderzoeken en vertalen naar bedrijfsacties, vraagt volgens hen om een ondersteunende houding vanuit management en directie en een open flexibele cultuur waarin er plek is voor inspraak.

Het gebrek aan aandacht op directieniveau is hierbij specifiek onderstreept als een cruciale uitdaging (literatuur, bedrijven, casus). Hoewel directies regelmatig instemmen met het formuleren van beleid of een visie, is omgevingsgericht werken niet 'top of mind' (casus). De ontwikkelingen en initiatieven op het gebied van borging van omgevingsgericht werken in de bedrijven komen dan ook met name van onderop, vanuit één afdeling of een groep medewerkers. Directies zijn in zulke gevallen eerder reactief dan actief te noemen.

Geïnterviewden zien gerelateerd aan een technische bedrijfscultuur een aantal organisatiekenmerken die betekenis hebben voor het borgen van omgevingsgericht werken: Een beperkt bewustzijn over het nut en de noodzaak van omgevingsgericht werken, "vaktrots", en omgaan met onzekerheid en 'angstdenken'.

4.1.2 Beperkt bewustzijn over nut en noodzaak van omgevingsgericht werken

De wetenschappelijke literatuur rapporteert een beperkt bewustzijn als een veel voorkomende uitdaging: Met name onder directie en technische of inhoudelijke specialisten is er regelmatig laag bewustzijn of scepsis over nut en noodzaak tot omgevingsgericht werken (Schelven et al., n.d.; van de Grift et al., 2020; van de Weerd, 2022); (adviseurs, bedrijven, casus). Geïnterviewden (adviseurs, bedrijven, casus) zien binnen technische bedrijfsculturen inderdaad onder het merendeel van de medewerkers een relatief laag bewustzijn over het nut en de noodzaak van omgevingsgericht werken. Zoals in de casus door een geïnterviewde werd benoemd hebben technisch georiënteerde projectmanagers van nature minder aandacht voor niet-technische onderwerpen die van belang zijn voor belanghebbenden (casus, 002).

Een laag bewustzijn kan ertoe leiden dat relaties met omwonenden en andere lokale belanghebbenden niet gezien worden als een strategisch aandachtspunt dat om (ontwikkeling van) kennis en (toekenning van) middelen vraagt (Delannon et al., 2016, p. 721). Onderzoek naar bedrijven uit winningsindustrieën laat bijvoorbeeld zien dat bedrijven de volledige impact van kosten die voortkomen uit conflicten met bijvoorbeeld lokale gemeenschappen niet erkennen of inzien; ze zien het vaak als een extern risico dat niet kan worden gemanaged of voorkomen (David & Franks 2014 in L. Hall, 2014, p. 8). Hierbij worden uitgaven in het kader van omgevingsgericht werken gezien als kosten terwijl technische uitgaven vaak beschouwd als een investering (Delannon et al., 2016).

4.1.3 “Vaktrots”

Binnen de verdiepende casus kwam een zekere “vaktrots” naar voren als belangrijk kenmerk van de technische organisatiecultuur waardoor het borgen van omgevingsgericht werken moeilijk is. Er is een vaktrots gesignaleerd onder collega’s van onder andere technische en commerciële afdelingen (casus, 002; 009; 012):

[Medewerkers van de organisatie zijn] heel trots op wat ze kunnen en doen. Dat is enerzijds heel mooi want we leveren ook goed werk. De valkuil is dat dat als arrogant wordt ervaren in de buitenwereld. (...) Mijn ervaring is dat ik het vooral zie in team techniek, omdat projecten erg technisch gedreven zijn. Maar ik zie het ook bij collega’s die bij commercie zitten. Om een soort van spelletjes te spelen, om informatie achter te houden, dingen nog niet te vertellen dus niet per se open kaart en naar buiten toe. Het is een soort manier van doen: ‘zo doen we het al jaren, en wij kunnen dat goed dus vertrouw nou maar op ons, meneer of mevrouw in de buitenwereld’ (casus, 009).

Het vasthouden aan vaktrots en een manier van werken is als het ware een ontkenning van de veranderde werkomgeving van de organisatie:

Twintig, dertig jaar geleden kon je zeggen: ‘We hebben inderdaad een heel goed technisch ontwerp en het is voor het algemeen nut’. En dan zei iedereen: ‘Ja, dan moet het maar gebeuren’. Maar in die omgeving leven we ondertussen niet meer, die is veranderd (casus, 012).

Twee geïnterviewden geven aan dat er wel (groeiend) bewustzijn is binnen het bedrijf dat de omgeving het voor het zeggen heeft (casus, 011); Er is begrip en aandacht voor omgevingsmanagement, in alle lagen van de organisatie (casus, 008). Twee andere

geïnterviewden benadrukken echter dat dit nog niet organisatiebreed het geval is: De aandacht is er, ook in het management, maar het is niet ‘top of mind’ (casus, 008). “We zijn alleen nog met een klein groepje mensen ten opzichte van de hele grote massa” (casus, 009).

Hoewel geïnterviewden zien dat (technische) collega’s gaandeweg lijken te leren van positieve ervaringen binnen projecten waarin omgevingsgericht wordt gewerkt, worden hier ook kanttekeningen bij gemaakt door andere geïnterviewden. Zo beschrijft één van hen dat met het leren van positieve ervaringen deze manier van werken nog niet is geïnternaliseerd (casus, 009). Ze beschrijft een soort eigenwijsheid en koppigheid:

Dat dat gedrag zo hardnekkig is, dat [ingenieurs] zelfs nu nog steeds niet uit zichzelf denken ‘we moeten naar buiten toe en we moeten de omgeving betrekken’. Dus zij hebben dan een jaar of drie, vier in zo’n project meegedraaid en [het succes van omgevingsgericht werken] echt aan den lijve ervaren maar het beklijft toch niet (casus, 009).

Bovenstaande illustreert de hardnekkigheid van de technische organisatiecultuur en hoe de bijbehorende werkwijzen het borgen van omgevingsgericht werken in de weg kan zitten.

4.1.4 Angst voor invloed van buitenaf

Naast de “koppige vaktrots” wordt er binnen de casus een angst voor invloed van buitenaf op planningsprocessen beschreven. Deze is terug te zien in twee kenmerken die relateren aan de technisch organisatiecultuur die omgevingsgericht werken en de inbedding daarvan bemoeilijken, namelijk de omgang met onzekerheid en angstdenken.

Geïnterviewden in de casus omschrijven dat medewerkers van origine gewend zijn aan een mate van voorspelbaarheid bij het werken aan projecten, die veelal plaats vonden in ‘het buitengebied’ van Nederland. Nieuwe projecten in het kader van de energietransitie worden tegenwoordig met name gerealiseerd in een voor de organisatie vrij nieuwe omgeving: de bebouwde omgeving, met een veelvoud aan belanghebbenden en daarmee een veelvoud aan onzekerheden:

Dat er zo veel weerstand is, dat kennen ze gewoon helemaal niet bij [naam organisatie], vooral niet de mensen die er al heel lang werken. En die hebben dan ook nog de ervaring vooral aan de buitenkant van gemeentes, bij boeren. Dat is heel wat anders dan dat je in het centrum van [naam stad] met warmte komt omdat ze 1. geen warmte willen en 2. dat je te maken hebt met een hele andere soort bewoners in dichtbevolkt gebied. Dus het is ook gewoon een gebrek aan ervaring en het nooit anders hóéven doen (casus, 009).

Dit werken in een complexe maatschappelijke context brengt een soort onzekerheid met zich mee die een geïnterviewde uit de casus beschrijft als lastig te verenigen met strakke technische projectplanningen:

Een leiding leggen kost een week per kilometer, ik zeg maar wat. (..) En nu met [naam project] gaan we een leiding leggen naar [naam stad]. Daarvan hebben mijn [omgevingsmanagers] gezegd: ‘Als wij zien wat voor situaties wij tegenkomen, dan houden wij ernstig rekening dat we hier een Raad van State-procedure op gaan voeren’. Dat is een onzekerheid van: als er niets gebeurt, dan hebben we er geen last van. Als het wel gebeurt, hebben we een jaar vertraging. Hoe ga je om met die grotere mate van onzekerheid in je planning? (..) Hoe communiceer je dat goed aan

de projectmanager die zijn planning er op moet aanpassen en die te maken heeft met een stuurgroep die graag iets wil? (casus, 002).

In het verlengde hiervan observeren diverse geïnterviewden uit de casus (008; 009; 013) een soort angstdenken, waarbij ze zien dat omgevingsgericht werken angst voor verlies van controle oproept onder ingenieurs:

Als we dan uitleggen waarom we [op deze manier willen werken], dan zijn ze toch wat huiverig: ‘Moet dat nou? Als we nu al zeggen dat we ook nog nadenken over een ander alternatief dan [gaat de omgeving] daar vast mee aan de haal’. Zonder dat ze echt goed uitleggen wat daarvan dan het gevaar is (casus, 009).

De sleutelvraag rondom het thema organisatiecultuur die in de casusbespreking naar voren kwam is dan ook de volgende: “Accepteren we dat mensen (..) invloed gaan hebben op ons toch uitermate complexe, goed doordachte technische ontwerp of onze super strakke planning?” (casus, 009).

4.1.5 Oplossingsrichting: Het delen van (succes)verhalen

Zowel geïnterviewden uit de adviespraktijk als uit de casus geven aan dat bewustzijn van het belang van omgevingsgericht werken ervaringsgebonden is. Medewerkers die maatschappelijke weerstand hebben ervaren binnen projecten, hoeven minder overtuigd te worden van het nut en de noodzaak tot omgevingsgericht werken.

Je hebt mensen die er intrinsiek in geloven dat dit de juiste manier van acteren is. Die hoef je helemaal niet te overtuigen. En dan heb je een groep mensen die er wat behoudender tegenover staat en dan is het feit dat je wel bewijsvoering kunt leveren heel fijn. Want je kunt laten zien wat het heeft opgeleverd. Het is afhankelijk van welk type manager je tegenover je hebt (bedrijf, 004).

Er gaat daarom ook veel aandacht uit naar het overtuigen van collega's en de top van het bedrijf (interviews bedrijven, casus). Eén van de methoden die nu veel gebruikt wordt voor het verkrijgen van aandacht voor omgevingsgericht werken, is het vertellen van verhalen of het in kaart brengen van (het voorkomen van) kosten van weerstand (adviseurs, bedrijven, casus). Het komt daarmee neer op overtuigingskracht van deze medewerkers. Ze proberen daarmee de bedrijfscultuur te doorbreken door middel van het vertellen van verhalen over wat goed en fout gaat en wat ze daar van hebben geleerd (casus, 002). Op deze manier proberen ze het bewustzijn over de impact van omgevingsgericht werken op projectrealisatie binnen de organisatie te laten groeien (casus, 010).

Geïnterviewden (bedrijven, casus) vertellen over succesvolle pogingen om ‘bewijslast’ te creëren waarmee collega's die onvoldoende gemotiveerd zijn overtuigd moeten worden dat het zinvol is om omgevingsgericht te werken:

‘Het is best wel spannend. Wat doe je wel en wat niet? Dan helpt het in ons geval wel dat je positieve cases hebt. Hier hebben we het zo gedaan en dit kan het ons opleveren. Bij windpark [projectnaam] ben ik betrokken. Daar hebben we door de manier waarop we stakeholdermanagement hebben aangepakt een beroep van tafel gekregen. Dan doet het iets voor je en maakt het gelijk heel zichtbaar (bedrijf, 004).

Een deel van de aandacht voor het onderwerp komt door ‘negatief bewijs’: “Voorbeelden van hoe je het niet wilt helpen enorm” (casus, 008). Bijvoorbeeld door procedurekosten en bijbehorende vertragingen (die mogelijk voorkomen hadden kunnen worden) als gevolg van

protest uit ‘de omgeving’ te becijferen (bedrijf, 005) en door (wetenschappelijk) onderzoek over de oorzaken van projectvertragingen aan te dragen (bedrijf 002, 005).

Een specifieke strategie hierbij is het uitdrukken van deze verhalen in (financiële) cijfers:

Omdat het toch een slag mensen is wat in die zin cijfermatig het succes wil kunnen zien. Dus dat je ook laat zien en omrekent wat het dan wel niet scheelt aan tijd en geld als je op tijd je draagvlak en geen klachten hebt (casus, 009).

Mensen zeggen ‘ja waarom moet het dan anders?’. En wat is dan de winst?’. Dat konden we hardmaken. En dat vind ik ook een belangrijke om mee te geven: maak het ook hard. Het is natuurlijk een zacht vakgebied, en als je het hard kunt maken richting de CEO, dat was een man die kwam uit de [organisatie]-tak, en die wilde altijd overal euro’s aan hangen. Ik zei op voorhand: “ik heb ze: de euro’s. Dit zijn de procedurekosten die we hebben voorkomen door vroegtijdig het gesprek aan te gaan en in kaart te brengen wie er op voorhand al wilde gaan procederen”. Hij stond helemaal paf: ‘heb je dat nou op papier laten zetten door die stakeholder dat hij ging procederen tegen ons?’, “ja, dat heb ik hem gevraagd, anders denken jullie dat ik het uit mijn duim zuig”. Lever dus altijd bewijs. Zeker richting een directie. Je bouwt namelijk ook aan vertrouwen. Wees eerlijk naar de degene die de procedure wil opstarten dat je dit op papier nodig hebt om je organisatie mee te nemen in wat er speelt aan belangen. Bij de opening van dit project was deze man onze woordvoerder richting media, en heeft hij op film gezegd waarom hij toch akkoord is gegaan met [onze organisatie]. Dat voorbeeld steeds benoemen in een boardroom en ook euro’s er aan vast hangen. En met onderzoek schermen. Bij mijn SOM-opleiding had ik gehoord dat er onderzoek was dat projecten stuklopen op 70 procent non-technical risks (bedrijf, 005).

Het is echter lastig om (van tevoren) te becijferen wat exact de kosten en opbrengsten zijn van omgevingsgericht werken, omdat dit per situatie verschillend is: “Je kunt er niet een 0-situatie naast zetten. Het maakt het lastig objectief” (bedrijf, 004).

Naast ‘negatief bewijs’ zien de meeste geïnterviewden de mogelijkheid tot het creëren van ‘positief bewijs’ als kans; het verspreiden van positieve verhalen over wat het kan opleveren om omgevingsgericht te werken (bedrijf 002, 004, 005). Door het delen van verhalen hopen meerdere geïnterviewden binnen de casus (002, 008, 009) op een met veiligheid vergelijkbare status voor omgevingsgericht werken:

Veiligheid is een *no brainer*. Eigenlijk wil ik dat hier ook. Dat ik dus niet meer op een gegeven moment met een project engineer om tafel moet om uit te leggen waarom dit zo belangrijk is (casus, 008).

4.1.6 Oplossingsrichting: Steun van de top

Zoals eerder benoemd wordt het gebrek aan aandacht voor omgevingsgericht werken op directieniveau gezien als een cruciale uitdaging (literatuur, interviews adviseurs, bedrijven en casus). De geïnterviewde adviseurs en medewerkers van bedrijven benadrukken dat er bestuurlijke steun en ondersteuning nodig is voor het doen slagen van wat gezien wordt als een cultuuromslag. Dit wordt onderschreven door managementliteratuur: Omgevingsgericht werken en de borging daarvan is volgens twee auteurs sterk verbonden aan de leiders van organisaties (Boverhoff, 2022; Wesselink, 2022).

Het vergaren van steun van de top is daarmee een belangrijke strategie bij het borgen van omgevingsgericht werken binnen een technische bedrijfscultuur. Ook vanuit de casus geven

geïnterviewden aan dat om een dergelijke cultuurverandering te bewerkstelligen steun vanuit de top onmisbaar is (casus, 002, 009): “De Raad van Bestuur moet betrokken zijn, anders blijft het rommelen in de marge en ‘per ongeluk’ bij mensen in een project wat toevallig goed gaat” (casus, 009). De geïnterviewde geeft aan dat omgevingsgericht werken vanuit de top moet worden uitgedragen en dat er op moet worden ‘gestuurd’: “Als er in de board geen support is, dan gaan de directeuren daaronder die dat niet van nature hebben, zich er ook niet naar gedragen” (casus, 009).

4.2 Hoofduitdaging: Organisatiestructuur

Naast organisatiecultuur blijkt organisatiestructuur een tweede hoofduitdaging bij het borgen van omgevingsgericht werken. Deze uitdaging komt naar voren in de literatuur, de interviews met adviseurs en bedrijven en binnen de verdiepende casus.

4.2.1 Omgevingsgericht werken is een geïsoleerde expertise

Omgevingsgericht werken is vaak belegd bij een persoon of team; Hierdoor blijft het een geconcentreerde en geïsoleerde expertise en praktijk binnen een organisatie (van de Weerd, 2022) en kan het lastig een integraal onderdeel worden van een organisatie (Boverhoff, 2022). Dit is volgens Owen en Kemp (2014) kenmerkend voor bedrijven waarvan de bedrijfsvoering grote impact heeft op de omgeving, in het bijzonder de mijnbouwsector. Ook al wordt het belang van een goede relatie met belanghebbenden hier erkend, werkwijzen om dit te bewerkstelligen zijn vaak nog niet formeel geïntegreerd in de “core business” (Owen & Kemp, 2014).

Een vergelijkbare situatie kwam naar voren in de interviews met medewerkers van de vier bedrijven. Binnen de bedrijven zijn een persoon, een apart team of een afdeling omgevingsmanagement aangesteld van waaruit zij beleid en instrumenten voor de gehele organisatie maken, en hulp bieden aan medewerkers met vragen. De geïnterviewden vertellen dat zij een ‘opgelegde’ samenwerking in de vorm van een structuur of werkwijze missen die de gewenste manier van werken borgt in alle fases van projecten. Zij kunnen deze manier van werken niet met een persoon, team of afdeling realiseren want er is een brede betrokkenheid nodig: “Bijvoorbeeld het vertalen van omgevingswensen naar projectmogelijkheden vraagt om betrokkenheid van de diverse expertises en afdelingen van bedrijven (...). Je kunt niet omgevingsgericht werken voor alle projecten die we doen met die zes mensen [het team] realiseren” (bedrijf, 004).

Gemis aan integratie binnen Business Development

De behoefte aan formalisering van de inbedding van omgevingsgericht werken in bedrijfsprocessen is ook breed aanwezig onder geïnterviewden in de casus. Er klinkt een specifieke behoefte aan het integreren van omgevingsgericht werken binnen Business Development. Dit is een bedrijfstak waar volgens diverse geïnterviewden (o.a. 008, 010, 012, 013) omgevingsgericht werken beter geïntegreerd kan worden. Zo kan er eerdere afstemming tussen onder andere techniek en het omgevingsteam plaatsvinden:

Ik denk dat ik zelf en mijn business development-collega's het ook beter kunnen inbedden in het business development-proces. Wij zijn toch een beetje van ‘we willen waterstofopslag gaan bouwen’. Dan richten we een werkgroep op. En dan hebben we technische werkstroom, een commerciële werkstroom en een financiële werkstroom. En ik denk Omgevingsmanagement, Communicatie, Public Affairs als een soort separate werkstroom: dat definiëren we eigenlijk nooit. We brengen wel

stakeholders in kaart maar dat doen we niet gestructureerd in de aanpak van het business development-proces (casus, 012).

Business developers kijken meer naar het commerciële stuk en minder naar wat voor impact heeft het voor de uitvoering, voor het project” (casus, 010). Daarom ligt er de wens om "heel vroegtijdig, om zo snel mogelijk onze [omgevingsmanagement] meerwaarde daar neer te kunnen leggen, dat sommige dingen niet handig zijn om te doen maar andere dingen juist heel handig zijn om te doen” (casus, 008).

4.2.2 Oplossingsrichting: Formeel integreren van omgevingsgericht werken in projectteams en processen

Er worden in de literatuur en door geïnterviewden een aantal oplossingen benoemd om de integrale inbedding van omgevingsgericht werken te bewerkstelligen. In de praktijk wordt omgevingsgericht werken ondergebracht bij mensen met functies in bijvoorbeeld sales (bedrijf, 002), vergunningen, communicatie of PR (Bowen et al., 2010; Delannon et al., 2016; van de Griff et al., 2020). Naast dat deze medewerkers mogelijk niet over de benodigde kennis, competenties en ervaring beschikken, worden zij niet standaard beoordeeld op deze extra taken. Daarmee zijn er dus geen consequenties verbonden het in de praktijk brengen van deze werkwijze. Een dergelijke constructie stimuleert structurele verbetering op het vlak van omgevingsgericht werken binnen de organisatie dan ook niet (Delannon et al., 2016). Om omgevingsgericht werken te borgen binnen de organisatie lijkt het dan ook toch noodzakelijk om een team of afdeling op te richten die de basis hier voor vormt.

Omgevingsmanagers steviger positioneren in projectteams

Om te voorkomen dat het hebben van een aparte afdeling of team leidt tot het isoleren van deze expertise (zie Sectie 4.1.1), wordt het formaliseren van de plek en rol van omgevingsgericht werken binnen bestaande bedrijfsprocessen op diverse manieren voorgesteld. Een eerste suggestie die is gedaan door geïnterviewden is het steviger positioneren van omgevingsmanagers binnen projectteams (bedrijf 002, 004, 005). Dit kan onder andere via een eerder genoemde projectmethodiek: Integraal projectmanagement (IPM), een benadering vanuit Rijkswaterstaat die binnen allerlei sectoren is overgenomen:

Hierbij zet je een standaard projectorganisatie neer, waarbij de technische projectmanager, de engineering lead en de omgevingsmanager meer een drie-eenheid worden in plaats van ieder een deelprojectleider op een apart vakgebied. Dat probeer ik te promoten. Maar ik zie dat ik het sneller aan de onderkant voor elkaar krijg dan dat men van bovenop geneigd is er op te gaan sturen (casus, 002).

Een dergelijke vorm van projectmanagement draagt bij aan de voorspelbaarheid van de integrale samenwerking, en de rol van omgevingsgericht werken daarbinnen: “Daar heeft de omgevingsmanager een stevigere positie aan tafel dan bij het gemiddelde [naam organisatie]-project op dit moment” (casus, 002).

Omgevingsgericht werken vastleggen in standaardprocessen

Een ander concreet voorbeeld van formele inbedding in bestaande processen komt ook uit de casus. Dit betreft het vastleggen van omgevingsgericht werken in standaardprojectplanningen en formele *decision gates* (mijlpalen van momenten waarbij expliciet belangen uit de omgeving worden betrokken): “Dat het ook van daaruit veel meer wordt geborgd en wordt gekeken: “‘hé, hoe gaan we met de omgeving om voordat we naar een volgende planningsmijlpaal gaan?’” (casus, 009), of nog specifieker:

Je hebt Financiële beslissing 1, Ontwerp 1 en dan wil ik ook voor omgevingsmanagement een bepaalde tick in the box. Dan is het nu maar een tick in the box, maar ik wil wel dat het vastgelegd ligt, het moet gedaan worden (casus, 013).

De verwachting is dat door formalisering in de vorm van structuur en beleid omgevingsgerichte acties niet kunnen worden overgeslagen door medewerkers die hier minder affiniteit mee hebben (bedrijf 001, 002, 004, 005).

Het formaliseren van de inbedding van omgevingsgericht werken in bedrijfsprocessen blijkt in de praktijk een uitdaging:

Ik worstel om het in standaard organisatietemplate te kunnen gieten. Daar zijn we sowieso als [bedrijf] niet zo goed in. Veel projectmanagers vinden dat ze zelf weten hoe het moet. Dat maakt het best wel lastig om daar een uniformiteit en cadans in te brengen. Dat zou behulpzaam zijn maar ik heb de handen daarvoor nog niet op elkaar (casus, 002).

Monitoring van omgevingsgericht werken

Of bovenstaande inspanningen het gewenste effecten hebben, zou idealiter gemeten kunnen worden. In de literatuur en de casus wordt ook gesproken over het belang van het inzichtelijk maken van resultaten van geformaliseerd beleid en activiteiten op het gebied van omgevingsgericht werken. Echter, vaak zijn er binnen bedrijven geen tools beschikbaar voor monitoring van investeringen in en activiteiten op gebied van omgevingsgericht werken (Delannon et al., 2016; Funder et al., 2021; Schelven et al., n.d.). Dit maakt het lastig interne stakeholders te overtuigen van de toegevoegde waarde van hun activiteiten. In één van de bedrijven werd als voorbeeld ‘issue-monitoring’ (bedrijf, 005) genoemd: het monitoren van probleemervaringen onder belanghebbenden in de omgeving. De geïnterviewde vond het zelf heel waardevol om op reguliere basis de issues met de top van het bedrijf te bespreken en hier opvolging aan te geven. Maar helaas wilde de (nieuwe) directie hier niet mee verder gaan; daar was toen geen draagvlak voor.

4.2.3 Er ontbreken competenties

In bedrijven met een technische bedrijfscultuur is de ‘core business’ techniek. Logischerwijs heeft het merendeel van de medewerkers dan ook (een deels) technische achtergrond. Een gevolg van hiervan is het ontbreken van de benodigde kennis en vaardigheden voor onder andere communicatie, interactie en onderhandelingen met een veelvoud aan belanghebbenden in een stedelijke omgeving waar een geheel andere dynamiek is dan in het landelijke gebied (casus, 011; (Bowen et al., 2010; Hamersma et al., 2014). Vaak ontbreekt het aan competenties en/of kennis op algemeen organisatieniveau wat betreft de omgang met een specifieke groep belanghebbenden, namelijk omwonenden en andere lokale belanghebbenden (Delannon et al., 2016).

Het gebrek aan competenties op het gebied van omgevingsgericht werken leidt vaak tot improvisatie door medewerkers (Funder et al., 2021) en kopiegedrag van concurrenten of bedrijven in vergelijkbare sectoren (Delannon et al., 2016). Dit gebrek wordt vaak aangepakt door het inhuren van externe consultants (interviews adviseurs en bedrijven, casus). Dit is vaak op het moment dat er zich een crisis voordoet, bijvoorbeeld wanneer er maatschappelijke reacties of weerstand ontstaat rondom een project (Bowen et al., 2010). Het nadeel van deze ingehuurd “kennis en ervaring” is echter dat deze (uiteindelijk) vertrekt wat niet bijdraagt aan structurele opbouw van kennis en ervaring binnen de organisatie (casus, 009).

4.2.4 Oplossingsrichting: Nieuwe mensen aannemen

Om kennis en ervaring te verankeren in de organisatie zijn volgens geïnterviewden in de casus-organisatie vaste nieuwe mensen nodig en zijn nieuwe functieprofielen en aanpassingen aan bestaande functieprofielen nodig (casus, 002):

Dus we kwamen er achter dat we een heel ander soort mensen nodig hadden. En die hebben we gelukkig kunnen vinden maar daarna zit je van ‘we noemen het nu wel een juridische zaken-medewerker, maar hij is helemaal niet bezig met vergunningsaanvragen: hij is bezig met het afstemmen met de politiek, waar draagvlak voor is [en dat is] een heel ander vaardighedenpakket (casus, 002).

Twee van de geïnterviewden benadrukken dat het niet alleen mensen moeten zijn met relevante kennis en ervaring betreft omgevingsmanagement, maar ook mensen die intern collega's kunnen overtuigen (vanwege de dominante technische organisatiecultuur):

Nieuw vers bloed naar binnen halen, die ook krachtig genoeg zijn om hun eigen positie binnen zo'n..., want eigenlijk zoek je een nieuwe positie binnen zo'n project, te veroveren is denk ik niet de juiste term, te verdienen. Je toegevoegde waarde te laten zien, mensen meenemen in waarom dit een integraal onderdeel is. Het is niet alleen de techniek snappen en weten hoe de omgeving werkt, maar ook ‘Hoe neem ik mijn bedrijf mee om het belang hiervan te verkopen en het gezamenlijk gewin duidelijk te maken?’ (casus, 002; onderschreven door 009).

In de casus-organisatie zijn er de afgelopen twee jaar veel nieuwe mensen aangenomen. Meerdere geïnterviewden vertellen dat de nieuwe visie, missie, strategie de organisatie daarbij heeft geholpen. “Waarde creëren voor de omgeving staat bovenin de missie van [de organisatie]” (008). De nieuwe strategie (nieuwe projecten die bijdragen aan de verduurzaming van Nederland) heeft een ‘aantrekkelijke’ of ‘aanziende’ werking voor de organisatie en deze “trekt nieuwe goede mensen aan” (012, onderschreven door 008, 002). “We krijgen mensen binnen die weten hoe het anders kan. Mensen met project managementervaring. Zij helpen ook te doorzien wat er binnen [de organisatie] mist” (010).

4.2.5 Oplossingsrichting: Sturing vanuit Human Relations

Naast functieprofielen aanpassen en nieuwe mensen werven, worden er meer oplossingsrichtingen genoemd die vanuit Human Relations (HR) sturing kunnen geven. Dit zijn onder andere het formuleren van ‘Key Performance Indicators’ (KPI's) en bijbehorende trainingsprogramma's waardoor medewerkers elkaar kunnen sturen en coachen op gedrag. Wat betreft het formuleren van KPI's “is het nog erg zoeken” (casus, 008) naar wat deze dan moeten zijn:

De organisatie vraagt om KPI's – technische benadering – terwijl [omgevingsgericht werken] niet goed via KPI's te vatten is. Er is wel een duidelijk proces nodig maar uiteindelijk kun je een project niet beoordelen op hoeveel gesprekken je met een omgeving hebt gevoerd (..) Het is nog erg zoeken (casus, 008).

Ondanks dat het uitdagend is om tot een KPI voor omgevingsgericht werken te komen, stelt een geïnterviewde deze toch voor, zodat er een HR-programma voor kan komen:

Als je vanuit [de organisatie] je visie en missie en een KPI hebt op omgevingsgericht werken, heb je een logisch haakje om daar in je HR-programma wat mee te doen. Je wilt als organisatie een bepaalde kant op en daar hebben medewerkers hulp bij nodig (casus, 009).

4.3 Hoofduitdaging: Tijdsdruk energietransitie

Het derde hoofdthema is een minder uitvoerig besproken thema in vergelijking met de bovenstaande twee thema's. Desalniettemin is dit als grote uitdaging benoemd: De tijdsdruk die wordt ervaren bij het realiseren van de energietransitie. Dit staat op gespannen voet met de tijd die nodig is voor het organiseren van verandering in een organisatie en de tijd die nodig is voor het uitvoeren van activiteiten die horen bij omgevingsgericht werken zelf.

4.3.1 Realiseren van verandering kost tijd

Bestuurders en managers willen wel met vernieuwing van hun organisatie en bijbehorende werkwijzen bezig zijn, maar dit lukt vaak niet omdat ze het druk hebben met projecten realiseren. Projecten in het kader van de energietransitie leggen grote druk op de organisatie om (versneld) resultaten te behalen (bedrijven, casus). Het jaar 2030 waar in de casus naar werd gerefereerd als jaartal waarvoor de organisatie haar projecten gerealiseerd wil hebben "is morgen al, of eigenlijk vandaag" (casus, 012). Dit is in strijd met de tijd die nodig is voor het organiseren van verandering (zowel op cultuur- als structuurvlak) binnen organisaties. In de casus wordt dit geïllustreerd door onderstaande twee uitspraken.

Als we de klimaatdoelstellingen willen halen dan is dat voor ons eigenlijk al morgen of bijna vandaag. Het is niet ingewikkeld maar we creëren niet de tijd en ruimte om omgevingsmanagement beter in te bedden, vroeg in het business development-proces (casus, 012).

Maar [bij het management, de directie en de Raad van Bestuur] vind ik het lastiger om het over de Bühne te krijgen omdat we het zo verschrikkelijk druk hebben, of iedereen met z'n eigen agenda bezig is. En ja, als dit nog niet top of mind is dan merk je dat langzaam gaat (casus, 002).¹³

Een geïnterviewde uit één van de andere bedrijven geeft aan dat het bedrijf de keuze moet maken tussen het op orde brengen van de organisatie of het meedoen aan een tender (bedrijf, 004).

Je merkt dat er een spanning is tussen zorgen dat mijn organisatie op orde is [op het gebied van omgevingsgericht werken] en heel hard meewerken aan projecten. We hebben een scala aan projecten die allemaal hun aandacht vragen. Dat is een afweging die je af en toe moet maken. Ga ik voor een tender waarmee ik een concessie kan realiseren of zorg ik dat mijn basis op orde is. Dat is soms een lastige. Je kunt simpelweg niet alles doen (bedrijf, 004).

4.3.2 Omgevingsgericht werken kost tijd

Niet alleen het borgen van verandering kost tijd. Ook de zorgvuldigheid en tijd die benodigd is voor het omgevingsgericht werken zelf staat op gespannen voet met projectplanningen (literatuur, adviseurs, bedrijven, casus). Dit gaat met name over de tijd die benodigd is voor het opbouwen en onderhouden van relaties met belanghebbenden (ibid).

¹³ Dit was de situatie ten tijde van het interview (maart 2023). Bij de validatie van de uitspraken die zijn opgenomen in dit rapport geeft de betreffende geïnterviewde aan dat het belang van omgevingsgericht werken steeds breder gezien wordt binnen het bedrijf. Inmiddels (februari 2024) zou de geïnterviewde de situatie veel positiever formuleren. De geïnterviewde vertelt dat er nu een programma omgevingsgericht werken is opgestart waarin de Raad van Bestuur (RvB) mede-opdrachtgever is. Tevens zet de geïnterviewde in overleg met de RvB een volgende stap: naast het inrichten van omgevingsmanagement op projectniveau, gebeurt dit nu ook op regionaal niveau (dus project overstijgend).

Omdat omgevingsgericht werken door (technische) managers soms wordt gezien als een tijdrovende activiteit waarvan de uitkomst onzeker is, worden onder tijdsdruk activiteiten op dit vlak regelmatig gestaakt (Delannon et al., 2016). “Doordat er altijd een tijdsdruk is, wordt niet altijd alles even goed meegenomen. Meestal is dat bijvoorbeeld de omgeving” (casus, 013). Hieruit wordt duidelijk dat omgevingsgericht werken niet altijd een gelijkwaardige positie heeft ten opzichte van andere afdelingen en expertises (casus).

5 Conclusie

In dit project zijn we op zoek gegaan naar uitdagingen bij het borgen van omgevingsgericht werken. De volgende onderzoeksvraag stond centraal: Welke uitdagingen ervaren bedrijven in het duurzame energiedomein bij het borgen van omgevingsgericht werken in hun organisatie?

Als antwoord op deze vraag zijn in dit verkennende onderzoek drie hoofduitdagingen naar boven gekomen, te weten **organisatiecultuur, organisatiestructuur en tijdsdruk** in het kader van het realiseren van de energietransitie (zie Hoofdstuk 4).

- › **Organisatiecultuur:** Bedrijven in het duurzame energiedomein kennen veelal een technische organisatiecultuur. Geïnterviewden vinden dat het gros van de medewerkers een beperkt bewustzijn heeft ten aanzien van het nut en de noodzaak tot omgevingsgericht werken. Er is een vaker gehoorde aanname dat deze manier van werken niet aantrekkelijk wordt gevonden door technisch georiënteerde medewerkers omdat deze onzekerheid met zich mee brengt en zorgt voor ongewenste spanning op projectplanningen.
- › **Organisatiestructuur:** Omgevingsgericht werken is binnen (geïnterviewde) bedrijven niet (voldoende) ingebed en geïntegreerd in formele bedrijfsprocessen en structuren. Formeel gezien heeft omgevingsgericht werken geen prioriteit. Medewerkers worden er niet op beoordeeld.
- › **Tijdsdruk:** De druk die wordt ervaren als gevolg van de gestelde klimaatdoelen, maakt volgens geïnterviewden het realiseren van projecten in het kader van de energietransitie belangrijker dan het investeren van tijd en aandacht in het borgen van omgevingsgericht werken.

Er is een samenhang te zien tussen de drie hoofduitdagingen: Een (technische) organisatiecultuur hangt samen met een organisatiestructuur waarin omgevingsgericht werken geen prioriteit heeft; En verandering van zowel cultuur als structuur komt onder tijdsdruk moeizaam tot stand.

Hieronder bespreken we allereerst enkele beperkingen van dit onderzoek. Daarna bespreken we, op basis van de gepresenteerde bevindingen, aanbevelingen voor de praktijk en suggesties voor vervolgonderzoek. De aanbevelingen voor de praktijk zijn aspecten waar bedrijven rekening mee kunnen houden bij het borgen van omgevingsgericht werken.

5.1 Beperkingen van dit onderzoek

Dit onderzoek kent enkele beperkingen die met name een gevolg zijn van de gekozen doelgroep en de gebruikte methode.

- › **Wat betreft de gekozen doelgroep:** de geïnterviewden binnen dit onderzoek waren (op één persoon na) allemaal mensen voor wie omgevingsgericht werken een substantieel onderdeel uitmaakt van hun (dagelijkse) werkzaamheden. We hebben niet gesproken met medewerkers vanuit andere afdelingen of expertises, zoals technisch ingenieurs, financieel medewerkers, projectontwerpers en business developers. Daarnaast waren de

geïnterviewden werkzaam bij grote bedrijven (tussen de 1600 en 3500 medewerkers). Het onderzoek is daarmee beperkt omdat het inzicht geeft in ervaren uitdagingen vanuit één perspectief en hoofdzakelijk vanuit grootschalige organisaties (zie Sectie 5.2 voor suggesties vervolgonderzoek).

- › **Wat betreft de methode:** de onderzoeksvraag is beantwoord op basis van literatuur, interviews met adviespraktijk en medewerkers van vier bedrijven en een verdiepende casus binnen één van deze bedrijven. Bepaalde resultaten (waaronder Sectie 4.1.3 & 4.2.4) zijn gebaseerd op deze casus waardoor het niet mogelijk is om generaliseerbare uitspraken te doen (zie ook Sectie 5.2 voor suggesties vervolgonderzoek). Zo kunnen wij nu niet zeggen of ‘koppige vaktrots’ het borgen van omgevingsgericht werken bij meer bedrijven in de weg zit, of dat dit bedrijfsspecifiek is. De keuze voor het bestuderen van één casus had echter twee voordelen: ten eerste konden wij hierdoor een gedetailleerd beeld krijgen van de ervaren uitdagingen; en ten tweede stelde deze casus ons in staat de uitdagingen die werden benoemd in literatuur, door adviespraktijk en vier andere bedrijven verder uit te diepen. Daarmee is deze methode passend voor het verkennende karakter van deze studie.

5.2 Aanbevelingen voor de praktijk en suggesties voor vervolgonderzoek

Zoek naar een effectieve benadering voor het aanpakken van de samenhangende hoofd uitdagingen, met steun van de top.

- › **Aanbeveling voor de praktijk:** Vanuit de geïnterviewden (adviseurs, bedrijven en casus) klinkt er een wens om omgevingsgericht werken in te bedden in zowel de organisatiecultuur als de -structuur. Dit moet volgens hen in *samenhang* gebeuren omdat het één het ander versterkt. Hierbij is steun vanuit de top van de organisatie (Raad van Bestuur en directie) onmisbaar (onderschreven door Boverhoff 2022; Wesselink 2022). Deze steun is nodig voor o.a. het realiseren van borging in formele processen en het tonen van voorbeeldgedrag. Borging vanuit HR speelt hierin ook een belangrijke rol, bijvoorbeeld d.m.v. een programma voor sturing en coaching ten behoeve van gedrag in de praktijk. Voor het omgaan met de door hen ervaren tijdsdruk is door geïnterviewden geen oplossing aangedragen.
- › **Aanbeveling voor vervolgonderzoek:** Vervolgonderzoek kan zich zowel richten op het valideren en verder uitdiepen van de geïdentificeerde hoofd uitdagingen en van de samenhang hiertussen. Dergelijk (vergelijkend) onderzoek (o.a. tussen klein- en grootschalige bedrijven) kan de praktijk nieuwe handelingsperspectieven bieden voor omgang met deze uitdagingen. Welke factor(en) heeft/hebben de sterkste impact op het al dan niet omgevingsgericht werken van een technisch georiënteerde organisatie? Hoe kan binnen een dergelijke organisatie samenwerking tussen werknemers van diverse disciplines worden gestimuleerd? Aangezien dit huidige onderzoek zich richtte op één specifieke groep, is het aan te bevelen om de samenwerking van deze groep met andere disciplines in de praktijk te onderzoeken. Omdat organisatiecultuur naar voren is gekomen als een hoofd uitdaging lijkt o.a. onderzoek vanuit de organisatiewetenschappen (o.a. organisatiepsychologie en -antropologie) nuttig.

Meet en monitor (en vergelijk) de omgevingsgerichtheid van een bedrijf

- › **Aanbeveling voor de praktijk:** Geïnterviewden gaven aan belang te hechten aan het ‘meetbaar’ maken van de mate waarin een bedrijf of team omgevingsgericht werkt. Een dergelijke meetlat zou ook de directie kunnen motiveren om een sterkere rol te spelen; volgens geïnterviewden wil de directie een voorbeeld zijn en niet slecht scoren ten opzichte van andere organisaties. Er zijn echter nog geen breed-beschikbare indicatoren of KPI’s. Er is wel een adviesbureau dat de zogenaamde SOM-organisatiescan (Strategisch Omgevingsmanagement) aanbiedt¹⁴. In twee van de geïnterviewde bedrijven is deze scan gebruikt. Daarnaast beschrijft Boverhoff zeven principes voor het organiseren van governance en sturing en geeft ze suggesties voor een zogenaamde ‘Roadmap Omgevingsgericht werken’ (2022, p.191).
- › **Aanbeveling voor vervolgonderzoek:** Onderzoek naar indicatoren voor het bepalen van de mate waarin een bedrijf of team omgevingsgericht werkt lijkt zinvol. Hoe kan een organisatie haar prestaties op omgevingsgerichtheid monitoren? Wat zijn de indicatoren en hoe kunnen deze geoperationaliseerd worden? Welke metingen zijn betrouwbaar voor dit doel? In samenwerking met de (advies)praktijk zou vervolgens een praktisch toepasbare meetlat kunnen worden ontwikkeld.

Genereer een bewijslast voor (de successen van) omgevingsgericht werken

- › **Aanbeveling voor de praktijk:** Geïnterviewden hebben meerdere malen aangegeven dat zij succesvol collega’s overtuigen van het nut en de noodzaak van omgevingsgericht werken. Dit doen zij door positieve en negatieve bewijslast aan te voeren. Een voorbeeld dat gegeven werd is het inzichtelijk maken van (het voorkomen van) de kosten en vertragingen door Raad van State-procedures.
- › **Aanbeveling voor vervolgonderzoek:** Onderzoek naar zowel positieve als negatieve bewijslast voor omgevingsgericht werken kan bedrijven helpen bij het motiveren van benodigde acties voor het borgen van deze manier van werken in hun organisaties. Het lijkt met name nuttig om te onderzoeken wat voor bewijs effectief is in het overtuigen van directies en collega’s die nog niet overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van omgevingsgericht werken.

Organiseer druk van buitenaf

- **Aanbeveling voor de praktijk:** Er is herhaaldelijk gesproken over de behulpzame druk vanuit de Omgevingswet. Deze wet is door geïnterviewden als een belangrijke ‘stok’ genoemd bij het borgen van omgevingsgericht werken. Het stimuleren van vroegtijdige participatie vanuit de Omgevingswet heeft voor aandacht binnen directies gezorgd en resulteerde bij het bedrijf van de onderzochte casus in een participatierichtlijn en een visiedocument.

¹⁴ [SOM ORGANISATIESCAN | WesselinkVanZijst](#)

- **Aanbeveling voor vervolgonderzoek:** Dit onderzoek laat op basis van praktijkervaringen zien dat omgevingsgericht werken kan worden gestimuleerd door (druk vanuit) overheden. Vervolgonderzoek kan zich richten op dit soort externe prikkels: Welke oplossingsrichtingen passen bij een context waarin ingezet wordt op het versneld realiseren van projecten?

Bronnenlijst

- Commissie Brenninkmeijer, (2021). Betrokken bij klimaat: Burgerfora aanbevolen. Adviescommissie Burgerbetrokkenheid bij klimaatbeleid <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-ffc3e3ce-a5d5-4bf7-858a-7a6c61a8ceb7/pdf>.
- Aitken, M., McDonald, S., & Strachan, P. (2008). Locating “power” in wind power planning processes: The (not so) influential role of local objectors. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(6), 777–799. <https://doi.org/10.1080/09640560802423566>
- Andrés, K., Scheepers, M. J. J., Van den Brink, R., & Smokers, R. (2022). *De energietransitie moet sneller*. <https://energy.nl/publication/whitepaper-de-energietransitie-moet-snel>? TNO.
- Arnstein, S., A Ladder Of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35:4, 216–224, DOI: 10.1080/01944366908977225.
- Batel, S. (2018). A critical discussion of research on the social acceptance of renewable energy generation and associated infrastructures and an agenda for the future. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 20(3), 356–369. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2017.1417120>
- Batel, S., & Devine-Wright, P. (2015). Towards a better understanding of people’s responses to renewable energy technologies: Insights from Social Representations Theory. *Public Understanding of Science*, 24(3), 311–325. <https://doi.org/10.1177/0963662513514165>
- Batel, S., & Rudolph, D. (2021). A Critical Approach to the Social Acceptance of Renewable Energy Infrastructures. In S. Batel & D. Rudolph (Eds.), *A Critical Approach to the Social Acceptance of Renewable Energy Infrastructures: Going Beyond Green Growth and Sustainability*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Bouma, J., Hollander, G. de, Doren, D. van, & Martens, A. (2023). *Betrokken burgers - Onmisbaar voor een toekomstbestendige leefomgeving* (No. 4957). <https://doi.org/10.1007/s41184-020-0870-y>
- Boverhoff, B. (2022). *Omgevingsgericht leiderschap: Verbinding als sleutel tot succes*. Solo ta hari publishing.
- Bowen, F., Herremans, I., & Newenham-Kahindi, A. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95, 297–318. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1>
- Breukers, S., Pol, M., Upham, P., Lis, A., Desbarats, J., Roberts, T., Duetschke, E., Oltra, C., Brunsting, S., de Best-Waldhober, M., Reiner, D., & Riesch, H. (2008). *Engagement and communication strategies for CCS projects: Gaps between current and desired practices and exemplary strategies*. https://www.communicationnearco2.eu/fileadmin/communicationnearco2/user/docs/WP3.1_Report_Final.pdf
- Burningham, K., Barnett, J., & Walker, G. (2015). An Array of Deficits: Unpacking NIMBY Discourses in Wind Energy Developers’ Conceptualizations of Their Local Opponents. *Society & Natural Resources*, 28(3), 246–260. <https://doi.org/10.1080/08941920.2014.933923>
- Butler, C., Parkhill, K., & Pidgeon, N. (2011). From the material to the imagined: Public engagement with low carbon technologies in a nuclear community. In P. Devine-Wright (Ed.), *Renewable Energy and the Public: From NIMBY to Participation*. Earthscan, Routledge. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00568_2.x

- Cotton, M., & Devine-Wright, P. (2011). NIMBYism and community consultation in electricity transmission network planning. In P. Devine-Wright (Ed.), *Renewable Energy and the Public: From NIMBY to Participation* (pp. 115–128). Earthscan, Routledge.
https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00568_2.x
- Cuppen, E., (2018). The value of social conflicts. Critiquing invited participation in energy projects. *Energy Research & Social Science*, 38, 28–32.
<https://10.1016/j.erss.2018.01.016>
- Delannon, N., Raufflet, E., & Baba, S. (2016). Corporate community engagement strategies and organizational arrangements: A multiple case study in Canada. *Journal of Cleaner Production*, 129, 714–723. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.047>
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A Case Study in the Australian Mining Industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145–159. <https://doi.org/10.1002/bse.1775>
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014). Conflict translates environmental and social risk into business costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(21), 7576–7581. <https://doi.org/10.1073/pnas.1405135111>
- Funder, M., Wlokas, H., Jhetam, T., & Olsen, K. H. (2021). Corporate community engagement professionals in the renewable energy industry: Dilemmas and agency at the frontline of South Africa’s energy transition. *Energy Research and Social Science*, 81(January), 102249. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102249>
- Hamersma, M., Arts, J., & Busscher, T. (2014). Omgevingsmanagement in de praktijk: Dilemmas op het snijvlak van omgeving en project. *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk*, 4.
- Kamp, H. G. J. (2016). Samen energieprojecten realiseren: visie op omgevingsmanagement. In *Tweede Kamer der Staten-Generaal: Vol. 31 239* (Issue 211). <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2021D47333&did=2021D47333>
- Kemp, D. (2010). Community relations in the global mining industry: Exploring the internal dimensions of externally orientated work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.195>
- Koppejan, J. (2010). Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave. In Programma King (Programma Kennis in het groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat ProRail en Ontwikkelings Alliantie Gemeente Amsterdam) (eds), *De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- L. Hall, N. (2014). The discourse of “social licence to operate”: case study of the Australian wind industry. *AIMS Energy*, 2(4), 443–460. <https://doi.org/10.3934/energy.2014.4.443>
- Lane, A. B., & Devin, B. (2018). Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267–280. <https://doi.org/10.1002/csr.1460>
- Narula, S. A., Magry, M. A., & Mathur, A. (2019). Business-community engagement: A case of mining company in India. *Business Strategy and Development*, 2(4), 315–331. <https://doi.org/10.1002/bsd2.64>
- OFL. (2021). *Empowerment Raamwerk voor participatie. Toepassing in de context van het aardgasvrij maken van wijken*. 1–10. https://www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl/nieuws/downloads_getfilem.aspx?id=1315843
- Owen, J. R., & Kemp, D. (2014). Mining and community relations: Mapping the internal dimensions of practice. *Extractive Industries and Society*, 1(1), 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2013.12.004>

- Pesch, U., Correljé, A., Cuppen, E., & Taebi, B. (2017). Energy justice and controversies: Formal and informal assessment in energy projects. *Energy Policy*, *109*(November 2016), 825–834. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.06.040>
- Planbureau, C., Planbureau, C., & Samenleving, D. (2019). *Klimaatakkoord hoofdstuk Draagvlak*. 216–219.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, *90*(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Rijnveld, M., & Schie, N. van. (2019). *Kader voor het vormgeven van participatie bij duurzame energieprojecten* (Issue november). https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjVpcCSyP_2AhUsIcUwww.greendeals.nl%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2019-11%2FGD%2520221%2520Participatie%2520kaders.pdf&usq=AOvVaw0dVHaFKadAGrBk5obe468e
- Roberts, T., & Mander, S. (2013). Exploring the relationship between public perceptions of risk and trust in experts. In T. Roberts, P. Upham, S. Mander, C. McLachlan, P. Boucher, C. Gough, & D. Abi Ghanem (Eds.), *Low-Carbon Energy controversies* (p. 276). Earthscan, Routledge.
- Schelven, R. van, Ridder, A. de, & Avest, B. ter. (n.d.). *De achterkant van omgevingsmanagement*.
- SCP. (2021). *Klimaataanpak: toekomstbepalende keuzes voor onze samenleving: De energietransitie vanuit burgerperspectief*. www.scp.nl
- van de Grift, E., & Cuppen, E. (2022). Beyond the public in controversies: A systematic review on social opposition and renewable energy actors. *Energy Research & Social Science*, *91*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629622002535>
- van de Grift, E., Cuppen, E., & Spruit, S. (2020). Co-creation, control or compliance? How Dutch community engagement professionals view their work. *Energy Research & Social Science*, *60*(September 2019). <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101323>
- van de Weerd, J.-P. (2022). *Van complexe omgeving tot omgevingsgerichte projectaanpak: een verkennende studie naar hoe verschillende opvattingen van het concept 'omgevingsgericht werken' van invloed zijn op de manieren waarop nutsorganisaties deze werkwijze borgen*. Universiteit van Amsterdam.
- Verheul, W. J., Heurkens, E., & Hobma, F. (2021). *Participatie georganiseerd door private partijen - Nieuwe verhoudingen in omgevingsparticipatie*. Programma Stedelijke Transformatie, Platform 31, TU Delft. www.stedelijketransformatie.nl
- Walker, G., & Cass, N. (2011). Public Roles and Socio-technical Configurations: Diversity in Renewable Energy Deployment in the UK and Its Implications. In P. Devine-Wright (Ed.), *Renewable Energy and the Public: From NIMBY to Participation* (pp. 43–56). Earthscan.
- Walker, G., Cass, N., Burningham, K., & Barnett, J. (2010). Renewable energy and sociotechnical change: Imagined subjectivities of “the public” and their implications. *Environment and Planning A*, *42*(4), 931–947. <https://doi.org/10.1068/a41400>
- Wesselink, M. (2022). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0: zorgvuldig en effectief omgaan met belangen in complexe opgaven*. Boom.
- Wesselink, M., & Paul, R. (2015). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* (Derde druk). Vakmedianet.
- Wolsink, M. (2007). Planning of renewables schemes: Deliberative and fair decision-making on landscape issues instead of reproachful accusations of non-cooperation. *Energy Policy*, *35*(5), 2692–2704. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.002>
- Wolsink, M., & Breukers, S. (2010). Contrasting the core beliefs regarding the effective implementation of wind power. An international study of stakeholder perspectives. *Journal of Environmental Planning and Management*, *53*(5), 535–558. <https://doi.org/10.1080/09640561003633581>

Bijlage A

Diverse benaderingen

Hieronder staat een (niet uitputtend) overzicht van diverse benaderingen toegepast bij het organiseren van relaties tussen organisaties en haar belanghebbenden.

Benadering	Betekenis
Stakeholdermanagement	<p>Het in goede banen leiden van verwachtingen van belanghebbenden, richt zich op het realiseren van toegevoegde waarde voor alle belanghebbenden (Wesselink & Paul 2015). Kan een organisatie helpen om belanghebbenden te beïnvloeden (Boverhoff 2022); “[veronderstelt] dat stakeholders ‘gemanaged’ en ‘beïnvloed’ kunnen worden of dat zij zich ‘laten managen’ (Boverhoff 2022, p. 32).</p> <p>Wordt door Wesselink & Paul (2015) omschreven als een benadering die onderdeel kan uitmaken van omgevingsmanagement.</p>
Omgevingsmanagement/ stakeholder engagement	<p>“Het betrekken van de omgeving bij een project, waarnaast actief rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Omgevingsmanagement veronderstelt in die zin een bereidheid tussen de projectorganisatie en de omgevingspartijen om met elkaar tot afstemming te komen en draagvlak te vergroten” (Koppejan 2010, p. 9-10).</p> <p>Bij deze processen wordt een dynamische interactie nagestreefd met belanghebbenden door middel van een vroege, proactieve en constructieve dialoog (Boverhoff 2022; Kujala et al, 2022); Geen “unilateraal management” van belanghebbenden (Kujala et al, 2022).</p> <p>Omgevingsmanagement wordt in de praktijk beschouwd als “opvolger” van stakeholdermanagement (Wesselink & Paul 2015; Wesselink 2022).</p>
Strategisch omgevingsmanagement (SOM)	<p>Consensus gerichte aanpak (zogenaamde mutual gains), nadrukkelijk op zoek naar win-win uitkomsten van een proces (Wesselink & Paul 2015; Wesselink 2022): “Het op een contextonafhankelijke en herhaalbare wijze, vanuit een oprechte interesse in de belangen van partijen in een consensusgericht proces zoeken naar een oplossing die door alle betrokkenen gedragen én als winst beoordeeld wordt en bovendien het onderlinge vertrouwen versterkt” (Wesselink 2022, p. 51).</p>

Benadering	Betekenis
Omgevingsgericht werken	<p>“Een organisatiecompetentie die op het niveau van gedeelde waarden, in leiderschap, aansturing, inrichting van de organisatie, werkprocessen en in houding en gedrag van alle medewerkers vanaf de top van de organisatie tot en met de werkvloer verankerd is. De organisatieleden spelen op alle niveaus en passend bij hun eigen taak en verantwoordelijkheidsgebied in op wat de omgeving verwacht en vraagt van de organisatie, zijn in staat relevante stakeholders te betrekken om nieuwe invalshoeken te vinden, handelen met verantwoordelijkheidsgevoel voor de omgeving, houden rekening met de belangen van de omgeving en nemen deze in acht in besluitvorming, streven naar consensus, handelen transparant en betrouwbaar, zijn geïnformeerd over de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en kunnen politieke processen doorzien en gebruiken om doelen te bereiken” (Boverhoff, 2022, p.36).</p> <p>Wesselink (2022) noemt omgevingsgericht werken ook wel ‘SOM 2.0’ en beschouwt omgevingsgericht werken als een uit SOM afgeleide organisatiecompetentie.</p>

Bijlage B

Interviewleidraad adviseurs

Interviewleidraad adviseurs.

Introductie, gevolgd door omschrijving: omgevingsgericht werken (vrije vertaling definitie Boverhoff).

- Wat houdt omgevingsgericht werken volgens u in?
- Waarom zou een bedrijf omgevingsgericht moeten werken?

Adviespraktijk

U bent werkzaam als consultant op het gebied van omgevingsmanagement.

- Welke markt bedient u?
- Waarom huren bedrijven u/uw organisatie hiervoor in?
- Op wat voor moment klopt een organisatie bij u aan?
- Wie stelt deze hulpvraag binnen de organisatie?
- In hoeverre is dit een intra-organisatieel vraagstuk?
- Is er een algemene tendens te zien op dit vlak?

Moelijkheden en mogelijkheden op intra-organisatieel vlak

- Waar liggen de (grootste) uitdagingen en interne barrières op dit vlak binnen bedrijven? (op dit moment en komende vijf jaar).
- Zijn er externe factoren die invloed hebben op interne uitdagingen rondom omgevingsgericht werken?
- Waar liggen specifieke kansen of mogelijkheden voor (het vergroten/stimuleren van) omgevingsgericht werken binnen bedrijven?
 - o Bv. kennis over bepaalde vraagstukken/aspecten van omgevingsgericht werken? Vaardigheden, capaciteit, competenties binnen organisatie?
 - o Eventueel: Op welk organisatieniveau(s)? Sleutelpersonen?
- Welke rol ziet u hierbij voor de adviespraktijk?
- Welke rol zie u hierbij voor TNO en waarom?

Afsluiting

- Heeft u zelf aanvullingen of opmerkingen?
- Met wie zouden wij nog in gesprek moeten gaan over dit onderwerp?

Bijlage C

Interviewleidraad bedrijven en verdiepende casus

Interviewleidraad bedrijven en verdiepende casus.

Introductie onderzoek (OGW = omgevingsgericht werken)

Persoonlijke introductie respondent

- Wat is omgevingsmanagement volgens u? Welk beeld komt er op? Maak een simpele tekening. U krijgt hier 1 minuut voor.
 - A. Wat zien we? In hoeverre is dit uw ideaal en/of het ideaal van de organisatie? Kunt u uw tekening toelichten?
 - B. Wat zegt dit over de plek van OGW binnen de organisatie?
- Wat doet u binnen [naam organisatie]? Waar bent u momenteel druk mee?
- In hoeverre is OGW onderdeel van uw formele takenpakket?
- Wat ervaart u als uw verantwoordelijkheid wat betreft omgevingsmanagement?
- Hoe is OGW op dit moment binnen uw organisatie ingebed?
- Hoe staat het ervoor met borgen van OGW bij uw organisatie? Welk cijfer geeft u? Aan welk voorbeeld/incident denkt u hierbij?
- Kunt u uw antwoord toelichten aan de hand van een voorbeeld?
- In het voorbeeld: Wat ging goed en wat niet?
- Hoe heeft de mate van borgen dit cijfer kunnen krijgen? (wat is er gedaan/georganiseerd/voorgevallen dat het zo goed/niet gelukt is? Etc.)
- [niet te snel mee komen - prompts op basis van eerdere bevindingen: In beleid, werkprocessen, monitoring van OGW, bedrijfscultuur]

Barrières & kansen

- *Verdieping op bovenstaand blok -*
- Zijn er naast het eerder omschreven voorbeeld, nog andere uitdagingen/struikelblokken als het gaat om het borgen van omgevingsmanagement binnen uw organisatie?
- Wat is/zijn hier nu eigenlijk echt de barrière(s)?
 - Waarom is dit een barrière volgens u?
 - Is dit typisch voor deze organisatie? En zo ja/nee, waarom?
 - Vragen naar kansen/aanjagers binnen organisatie

Oplossingen voor de benoemde barrières

- Wat heeft uw organisatie nodig om OGW goed in te kunnen bedden volgens u? Hoe een 10 te scoren?
- Wat heeft u zelf (binnen de eigen werkcontext) nodig om OGW te werken? Wat zijn uw persoonlijke behoeften? Wat zou jou helpen in jouw werkzaamheden op dit moment?

Tot slot: Heeft u nog vragen of toevoegingen?

- Wat moeten wij lezen of horen om de barrières en aanjagers/kansen nog beter te begrijpen? Met wie zouden wij nog meer moeten spreken?

Energy & Materials Transition

Radarweg 60
1043 NT Amsterdam
www.tno.nl

TNO innovation
for life