

De invoering van de Omgevingswet vraagt lef van het middenmanagement

Er worden rapporten vol geschreven over de betekenis van de invoering van de Omgevingswet voor medewerkers in het fysieke domein. En strategische vergezichten vliegen ons om de oren over hoe de fysieke leefomgeving eruit ziet na invoering van de Omgevingswet. Onderbelicht is wat mij betreft de rol van het middenmanagement in het implementatietraject.

In de gemeente Rotterdam vervul ik de rol van interim verandermanager. Ik geef daar sinds maart dit jaar sturing aan twee teams, team Bestemmingsplannen en team Milieu. Naast de dagelijkse leiding heb ik de opdracht hen voor te bereiden op de Omgevingswet.

De drie belangrijkste lessen voor sturing vanuit het middenmanagement zijn wat mij betreft vooral:

1. geef richting door actief te kiezen en prioriteiten te stellen
2. toon lef door daadwerkelijk meer ruimte in te bouwen voor leren in het werk
3. houd de organisatie scherp door professionals in hun dagelijks werk actief aan te spreken op gewenste houding en gedrag.

De invoering van de Omgevingswet in het Rotterdamse

Rotterdam bereidt zich voor op de Omgevingswet door in alle hoeken van de organisatie pilots op te zetten. Een moedige keuze van deze grote stad. Rotterdam niet gaat voor snelheid, maar voor de ambitie om de essentie van de Omgevingswet te laten landen in de haarvaten van de organisatie. Dit doet zij bijvoorbeeld door het opstellen van een Omgevingsplan, het oefenen met het 3D-weergaven en het oefenen met milieu gezondheidsindicatoren. Er is veel energie en veel mensen zijn aangehaakt.

Tegelijkertijd maakt de omvang – van het aantal pilots en van de organisatie - het ingewikkeld om concern breed “blauw” sturing te geven en meer gestructureerd aan de slag te gaan. Daar is een grote rol voor het middenmanagement weggelegd. Zij zijn een belangrijke spil in het richting geven aan de invoering en het stellen van prioriteiten. Niet om snel klaar te zijn, maar vooral om de invoering van de Omgevingswet aan te laten sluiten op de ambitie van de organisatie. Dus zelf kiezen wat je als organisatie belangrijk vindt.

Sturing vanuit het middenmanagement

Vanuit mijn rol help ik Rotterdam om concrete keuzes te maken. Dit vraagt om lef om bepaalde activiteiten ook daadwerkelijk niet meer te doen en de aandacht te verleggen. We hebben er bijvoorbeeld voor gekozen om minder bestemmingsplannen te actualiseren, om daarmee ruimte te creëren voor het opstellen van een integraal Omgevingsplan.

We zijn aan de slag gegaan met het opstellen van een proef-omgevingsplan. We kiezen voor een proef, om professionals de ruimte te geven om te leren in het werk. Omdat de wetgever nog onvoldoende duidelijkheid geeft over de concrete invulling van het omgevingsplan, komen we voor vele keuzes te staan. We kiezen nu voor integraliteit. De integraliteit van dit plan vinden we met het team nu het belangrijkste.

We zijn nog maar net begonnen, maar het mooie is dat een grote oploop aan de start nu al veel nieuwe contacten in de organisatie heeft opgeleverd. Tegelijkertijd is er kritiek. Want omdat we kiezen voor de focus op integraliteit, kiezen we andere belangrijke focuspunten van de wet niet.

De invoering van de Omgevingswet vraagt lef van het middenmanagement

We gebruiken de ruime tijd die de wetgever ons biedt en laten ons niet verleiden om alles in één keer te willen veranderen.

Tot slot vraagt de invoering vooral om de gewenste manier van werken te stimuleren en “oud” gedrag consequent aan te pakken. Het eenvoudigste voorbeeld hiervan is het sturen op actieve samenwerking met andere disciplines. Dat doen we écht niet alleen in het kader van de Omgevingswet. Concreet betekent het dat we geen producten meer opleveren die we alleen binnen ons eigen team hebben opgesteld. We kunnen dus al in ons dagelijkse werk hiermee oefenen. En dat kan heel klein, op ieder projectniveau in de organisatie. We willen niet alleen leren als we in onze pilots zitten, maar daar heel de dag aandacht aan geven.