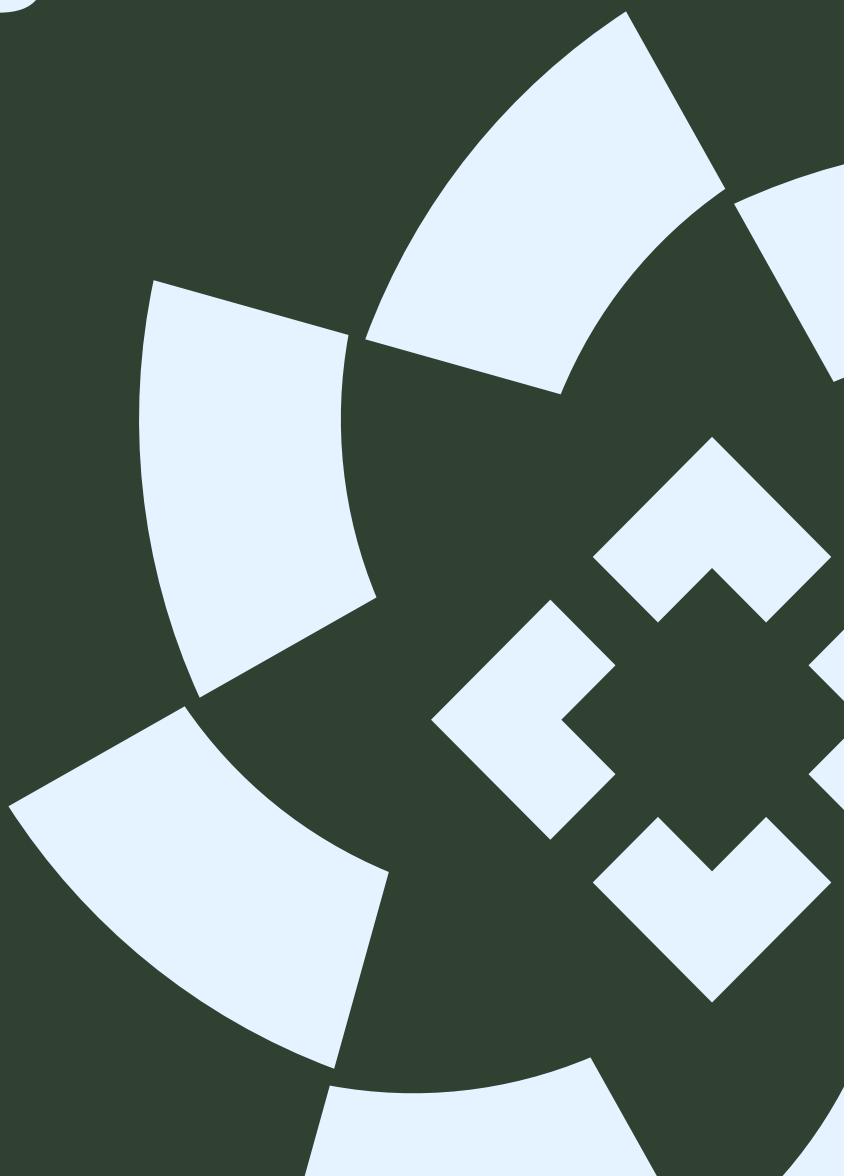


# Gebouwd voor bestendig succes

Een whitepaper over het  
ontwikkelen en borgen van  
omgevingsgericht werken  
als organisatiecompetentie



# Inhoud

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Complexe opgaven vragen om een andere manier van werken      | 3  |
| Drie motieven voor omgevingsgericht werken                   | 4  |
| Omgevingsgericht werken is óók een organisatiecompetentie    | 4  |
| Een organisatiecompetentie ≠ de som van persoonscompetenties | 5  |
| De SOM-methode als bouwwerk voor omgevingsgericht werken     | 6  |
| Bouwsteen 1. Visie                                           | 7  |
| Bouwsteen 2. Aanpak                                          | 7  |
| Bouwsteen 3. Leiderschap & vaardigheden                      | 7  |
| Bouwsteen 4. Verankering                                     | 8  |
| Fase 1. Diagnose                                             | 8  |
| Fase 2. Positionering & strategievorming                     | 9  |
| Fase 3. Implementatie & institutionalisering                 | 11 |
| Conclusie                                                    | 12 |

# Complexe opgaven vragen om een andere manier van werken

Nederland heeft een ambitieus wensenlijstje voor de komende jaren: voor iedereen een woning terwijl de bevolking groeit, bescherming tegen hoog water terwijl de zeespiegel stijgt, onze veiligheid waarborgen terwijl de wereld vijandiger wordt, economische ontwikkeling terwijl de fysieke ruimte, stikstofruimte en ruimte op het elektriciteitsnet knelt. En als het even kan willen we al deze opgaven CO2-neutraal uitvoeren.

Tal van organisaties trekken het initiatief naar zich toe en gaan de uitdagingen aan. Dat is moedig, want geen initiatief kan nog ondernomen worden zonder dat het schuurt of botst met belangen van derden. De vraagstukken waar deze organisaties aan werken – zoals de energietransitie, het woningtekort, waterveiligheid en -kwaliteit, en vrede en veiligheid – zijn van zichzelf al complex, maar concurreren ook onderling om ruimte én zijn van elkaar afhankelijk. Het zijn vraagstukken die onmogelijk door één of door enkele partijen kunnen worden opgelost.<sup>1</sup>

In deze context is een ‘traditionele’ focus op kerntaken, groei en naleving van wet- en regelgeving ontoereikend. Vandaag de dag kunnen organisaties hun ambities alleen nog efficiënt en effectief realiseren als ze daarvoor de maatschappelijke ruimte krijgen. Dat vraagt om verbinding met de omgeving en om vertrouwen van de omgeving – waarbij het niet alleen gaat om de fysieke omgeving, maar om alle partijen die betrokken zijn bij of wiens belangen geraakt worden door een initiatief.

De laatste jaren laten een trend zien van afnemend vertrouwen in bedrijven, de politiek en instituties.<sup>2</sup> Om het vertrouwen van de omgeving te werven, behouden en versterken spannen steeds meer organisaties zich in om omgevingsgericht te werken.

**Omgevingsgericht werken is een persoons- en organisatiecompetentie waarbij de eigen doelstellingen, en de daarop gerichte activiteiten, bewust worden vormgegeven in samenhang met de belangen van de omgeving.<sup>3</sup>**

Omgevingsgericht werken vergt van een organisatie dat die haar handelen afstemt op verwachtingen, belangen en ontwikkelingen in de omgeving. Dit vraagt om het passend betrekken van relevante stakeholders, om transparant en betrouwbaar handelen en om het meewegen van de maatschappelijke en politieke context in besluitvorming.

Het borgen van omgevingsgericht werken is nodig om de vergunde én gegunde toekomst van de eigen organisatie veilig te stellen. In dit paper bieden we een verdiepende visie op de invulling van omgevingsgericht werken en presenteren we een gefaseerde aanpak voor het borgen van omgevingsgericht werken als organisatiecompetentie.

- 
- 1 Vermaak, H. (2025). De logica van de lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Boom, Amsterdam.
  - 2 Vertrouwen in andere mensen is wel toegenomen, zie CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85533NED>
  - 3 Er zijn uitgebreidere definities in omloop. We kiezen hier voor een korte definitie waaraan dit paper met MGA en SOM verdere invulling geeft:
    - Boverhoff-van der Meer, B. (2022). Omgevingsgericht leiderschap. Solo ta hari publishing.
    - Wesselink, M. (2022). Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0. Boom, Amsterdam.
    - Van der Grift, E. & Van Lidth de Jeude, M. (2024). Borgen van omgevingsgericht werken. TNO.

# Drie motieven voor omgevingsgericht werken

Bouwen aan een omgevingsgerichte organisatie vergt een bewuste investering in tijd, middelen en aandacht – en daarmee om een overtuigende onderbouwing van de noodzaak van omgevingsgericht werken. In de praktijk zien we dat organisaties hiervoor drie – elkaar versterkende – motieven opvoeren:

Figuur 1: Motieven omgevingsgericht werken

## 1 'Omdat we dit willen'

### Omgevingsgericht werken:

- is in lijn met missie, visie en kernwaarden van de organisatie
- geeft invulling aan waarden als transparantie, betrokkenheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid
- vergroot geloofwaardigheid, interne trots en loyaliteit

## 2 'Omdat het in ons belang is'

### Omgevingsgericht werken:

- bouwt 'sociaal kapitaal': vertrouwen, legitimiteit, toegang tot netwerken en informatie
- vergroot kwaliteit besluitvorming en voorkomt vertraging, weerstand en escalatie
- helpt risico's te mitigeren en kansen voor waardecreatie te verzilveren

## 3 'Omdat we wel moeten'

### Omgevingsgericht werken:

- helpt aantoonbaar te voldoen aan participatie- en rapportage-eisen<sup>1</sup>
- verlaagt vergunnings-, financierings- en juridische risico's
- helpt om overeenkomsten met stakeholders bestendig, navolgbaar en juridisch houdbaar te maken

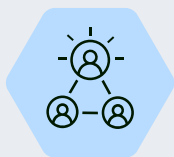
<sup>1</sup> Zoals de Omgevingswet, participatierichtlijnen, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Environmental, Social, and Governance (ESG) framework.

## Omgevingsgericht werken is óók een organisatiecompetentie

Omgevingsmanagement is een vak en kent vakspecialisten, maar omgevingsgericht werken laat zich niet beleggen bij enkele professionals of afdelingen als omgevingsmanagement, public relations, marketing en communicatie of assetmanagement. Daarom is het naast een persoonscompetentie óók een organisatiecompetentie.

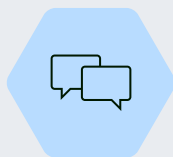
Voor omgevingsgericht werken geldt – net als bij thema's als klantgericht werken, veiligheid, compliance en duurzaamheid – dat iedereen er een verantwoordelijkheid voor draagt, van de top van de organisatie tot en met de werkvloer. Omgevingsgericht werken is dus niet een functie of extra taak, maar een manier van werken die breed wordt gedeeld en ondersteund in de hele organisatie. Het doel is dan ook om karaktereigenschappen of competenties die normaal gesproken aan mensen toegekend worden – denk aan betrouwbaarheid, geloofwaardigheid of communicatieve vaardigheden – te verbinden aan de organisatie als geheel. Het zal per organisatie verschillen waarop de focus komt te liggen, maar het ligt voor de hand dat de volgende subcompetenties ontwikkeld worden om invulling te geven aan omgevingsgericht werken:

Figuur 2: Subcompetenties omgevingsgericht werken



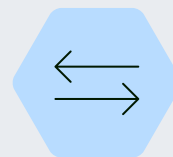
#### **Omgevingsbewust**

Het vermogen om structureel zicht te houden op issues, stakeholders en ontwikkelingen – en hier tijdig op te anticiperen



#### **Communicatief**

Het vermogen om tijdig, eerlijk en helder te communiceren over proces, dilemma's en besluitvorming



#### **Adaptief**

Het vermogen om effectief te opereren in dynamische netwerken en plannen of werkwijzen aan te passen o.b.v. nieuwe inzichten



#### **Betrouwbaar**

Het vermogen om voorspelbaar en consistent te handelen volgens gemaakte afspraken en organisatie-waarden



#### **Geloofwaardig**

Het vermogen om deskundig, transparant en met mandaat op te treden in externe interacties



#### **Oplossingsgericht**

Het vermogen om complexe vraagstukken te ontleden, oplossings-richtingen te verkennen en tot gedragen keuzes te komen

Om van persoonscompetenties ook organisatiecompetenties te maken, moet een organisatie het omgevingsgericht werken borgen.

**Omgevingsgericht werken is geborgd wanneer het belang ervan breed onderkend wordt, het een vaste plaats inneemt binnen de strategie, de structuur en de processen van de organisatie, als medewerkers beschikken over de juiste kennis, vaardigheden en hulpmiddelen en als er actief op wordt gestuurd. In samenhang resulteren deze elementen in consistent handelen richting de omgeving, conform de waarden die de organisatie uitdraagt.**

Voor organisaties betekent dit dat omgevingsgericht werken méér vraagt dan werken volgens een methodiek of het aanstellen van een omgevingsmanager.

## **Een organisatiecompetentie ≠ de som van persoonscompetenties**

Een logische gedachte is dat medewerkers in een organisatie bovenstaande subcompetenties moeten ontwikkelen om de organisatie omgevingsgericht te maken. Dat is ook wat veel organisaties doen: met trainingen investeren in de competentieontwikkeling van hun medewerkers. Door méér mensen te trainen hopen ze aan een kritische massa te bouwen die de organisatie doet kantelen naar een omgevingsgerichte organisatie. Maar wanneer medewerkers na een training terugkomen in hun organisatie en daar vervolgens niet de structuren, middelen en ruimte vinden om hun nieuwe kennis en vaardigheden te verzilveren, dan blijft het effect van trainingen beperkt.

Het trainen van medewerkers is wel degelijk belangrijk, maar er is meer nodig. Een organisatie is niet de som van haar medewerkers en een organisatiecompetentie is niet de som van persoonscompetenties van medewerkers. Zo

kan een organisatie veel deskundigheid in huis hebben, maar als die deskundigheid niet op de juiste manier en op de juiste momenten wordt aangewend, dan kan een organisatie toch ondeskundig overkomen op de omgeving.

In wat volgt bieden we een handreiking voor het bouwen aan een omgevingsgerichte organisatie.

## De SOM-methode als bouwwerk voor omgevingsgericht werken

Een omgevingsgerichte organisatie is opgebouwd uit vier bouwstenen: 1) visie, 2) aanpak, 3) leiderschap & vaardigheden en 4) verankering. Deze bouwstenen vormen samen de SOM-methode.<sup>4</sup>

Figuur 3: De 4 bouwstenen van de SOM-methode



### Visie

- De **Mutual Gains Approach** biedt richting en een gedeelde taal voor samenwerking
- Biedt toetsstenen om strategie en handelen te bepalen/evalueren
- Creëert consistentie intern en extern in samenwerken



### Aanpak

- De **SOM-cirkel** en aanverwante instrumenten vertalen de visie naar een toepasbare werkwijze
- Verbindt analyse, strategie en uitvoering in een herhaalbare en navolgbare aanpak
- Vergroot voorspelbaarheid in complexe projecten met uiteenlopende belangen



### Leiderschap & vaardigheden

- **Leiderschap** maakt dat de visie uitgedragen wordt en dat er op de aanpak gestuurd wordt
- De juiste **vaardigheden** stellen medewerkers in staat om conform de visie en aanpak te werken
- Het maakt omgevingsgericht werken zichtbaar in gedrag en besluitvorming



### Verankering

- **Verankert** omgevingsgericht werken langs zes organisatiefactoren<sup>1</sup>
- Maakt omgevingsgericht werken bestand tegen wisselingen in context of bezetting
- Maakt van omgevingsgericht werken een organisatiecompetentie

<sup>1</sup> Kernwaarden, organisatiestructuur, mensen & vaardigheden, processen & systemen, aansturing & leiderschap, strategie.

4 SOM staat voor Strategisch Omgevingsmanagement - Wesselink, M. (2010, 2022).

## Bouwsteen 1. Visie

De manier waarop organisaties omgevingsgericht werken verschilt sterk. Wat succesvolle organisaties onderscheidt, is dat ze consistent handelen in overeenstemming met de waarden die zij uitdragen. Daarom is een heldere visie – bouwsteen 1 – noodzakelijk.

De Mutual Gains Approach (MGA) als visie biedt een bewezen effectieve theoretische basis en een gedeelde taal voor omgevingsgericht werken. De kern is dat onderhandelen en samenwerken niet vanuit standpunten, maar vanuit belangen gebeurt. De ander wordt niet gezien als tegenstander, maar als partner in het oplossen van een gezamenlijk vraagstuk. Dit creëert ruimte voor creatieve oplossingen die meer maatschappelijke waarde opleveren en daarmee een breder draagvlak genereren. Ook vergroot het de kans op consensus over de gekozen oplossing.<sup>5</sup>

MGA is geen kwestie van ‘aardig zijn’. Het is een strategische houding die betere en duurzamere resultaten oplevert, juist ook in complexe en gespannen situaties. Voor organisaties creëert MGA consistentie: één taal en één manier van werken, zowel intern tussen afdelingen als extern met stakeholders. Daarmee vormt MGA wat ons betreft het fundament onder de ontwikkeling van omgevingsgericht werken als organisatiecompetentie.

## Bouwsteen 2. Aanpak

Om aan het mutual gains-gedachtengoed ook handelingsperspectief toe te voegen, levert de SOM-methode met de tweede bouwsteen een aanpak en instrumenten. Waar MGA vooral een benadering is die een houding, taal en principes voorschrijft, voegt bouwsteen 2 – aanpak – daar een processtructuur aan toe in de vorm van de SOM-cirkel. Daarmee stelt het een organisatie in staat om praktische invulling te geven aan de visie.

De aanpak is methodisch en herhaalbaar, en past goed bij complexe projecten of vraagstukken

met veel partijen en grote belangen. Vanwege de herhaalbaarheid kan de aanpak ook organisatorisch geborgd worden, in standaarden en kernprocessen. Daarmee kan die een integraal onderdeel worden van besluitvorming, risicosturing en planning. Op die manier zetten organisaties een belangrijke stap richting de borging van omgevingsgericht werken.

## Bouwsteen 3. Leiderschap & vaardigheden

De eerste twee bouwstenen geven richting en structuur, maar omgevingsgericht werken komt pas echt tot stand in het handelen van mensen. De derde bouwsteen richt zich daarom op leiderschap en vaardigheden. Om volgens de MGA en de SOM-aanpak te werken, zijn andere competenties nodig dan in een klassieke lijn- of projectorganisatie (denk aan de competenties in figuur 2). Deze vaardigheden zijn leerbaar, maar vragen om gerichte ontwikkeling en oefening. Het voorbeeldgedrag van leiders is daarbij essentieel: hoe zij onderhandelen, besluiten en omgaan met spanning en tegengestelde belangen bepaalt in hoge mate wat in de organisatie als ‘normaal’ wordt gezien. Leiderschap maakt daarmee zichtbaar of omgevingsgericht werken een papieren ambitie is of een serieus gewaardeerde en uitgevoerde manier van werken.<sup>6</sup> Investeren in training, coaching, reflectie en intervisie is daarom noodzakelijk om van SOM geen kunstje te maken, maar een professioneel handelingsrepertoire dat in de organisatie breed wordt gedragen en toegepast.

Met de eerste drie bouwstenen kan een stevige basis worden gevormd voor omgevingsgericht werken als organisatiecompetentie. Medewerkers kunnen met workshops en trainingen aan die drie bouwstenen werken. Wil een organisatie het omgevingsgericht werken vervolgens duurzaam verankeren, dan vraagt dat meestal om een veranderkundige en programmatische aanpak, wat ons bij de vierde bouwsteen brengt.

5 Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1992). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. Second edition. The Random House Group, London.

- Susskind, L. & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: The mutual gains approach to resolving disputes*. The Free Press, New York.

6 Boverhoff-van der Meer, B. (2022).

## Bouwsteen 4. Verankering

De ontwikkeling naar een omgevingsgerichte organisatie is een gefaseerd en adaptief veranderproces, dat op basis van een veranderplan verloopt. In de praktijk onderscheiden we drie fases: 'diagnosticeren', 'positioneren & ontwikkelen' en 'implementeren & institutionaliseren'.<sup>7</sup>

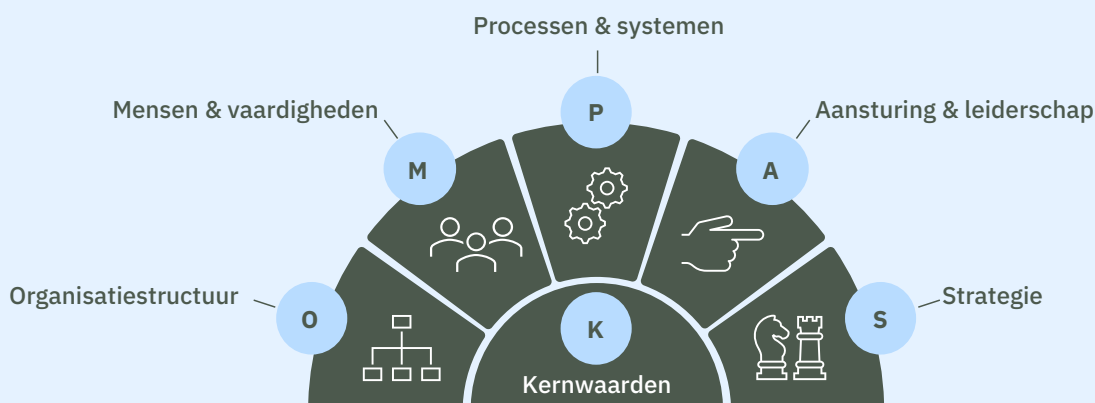
### Fase 1. Diagnose

Strategische keuzes beginnen bij scherp zicht op de huidige organisatiepraktijk en bij een helder beeld van hoe omgevingsgericht de organisatie vandaag opereert:

- Welke waarden en strategische uitgangspunten zijn leidend?
- In hoeverre worden deze ondersteund door de organisatiestructuur, systemen en processen?
- In welke mate beschikken medewerkers over de juiste vaardigheden en ondersteuning om omgevingsgericht te werken?

Zonder scherpe diagnose ontbreekt richting en is elke vervolgstap willekeurig. Hiervoor hebben we het SOM KOMPAS ontwikkeld.<sup>8</sup>

Figuur 4: SOM KOMPAS



#### Kernwaarden

De mate waarin het belang van omgevingsgericht werken vastgelegd is en gedeeld wordt door medewerkers in de organisatie

#### Organisatiestructuur

De mate waarin de structuur van de organisatie - rollen en verantwoordelijkheden, overlegstructuren, escalatielijnen, etc. - ondersteunend zijn aan omgevingsgericht werken

#### Mensen & vaardigheden

De mate waarin de aanwezigheid en inzet van medewerkers – met de juiste vaardigheden – bijdraagt aan omgevingsgericht werken

#### Processen & systemen

De mate waarin informatieoverdracht, samenwerking, omgevingsanalyses, strategievorming, omgevingscommunicatie, etc. ondersteund worden door processen en systemen

#### Aansturing & leiderschap

De mate waarin leidinggevenden sturen op omgevingsgericht werken en waarin medewerkers hier verticaal en horizontaal leiderschap in tonen

#### Strategie

De mate waarin helder is wat de organisatie met omgevingsgericht werken wil bereiken - en hoe dit wordt ondersteund door strategische keuzes

<sup>7</sup> Deze fases en succesvoorwaarden zijn geïnspireerd op:  
Movius, H. & Susskind L. (2009). Built to win: Creating a world-class negotiation organization. Harvard Business Press, Boston.  
Vermaak, H. & de Caluwé, L. (2019). Leren veranderen: Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk. Boom, Amsterdam.

<sup>8</sup> Het SOM KOMPAS, zoals gepresenteerd in dit whitepaper, is het resultaat van ruim 20 jaar ervaring en tientallen adviesopdrachten van WesselinkVanZijst op het gebied van het borgen van omgevingsgericht werken.



## Het SOM KOMPAS

Het SOM KOMPAS stelt ons in staat om via een organisatiescan tot een 0-meting te komen: hoe omgevingsgericht werkt de organisatie nu? Het kompas bestaat uit zes samenhangende factoren.<sup>9</sup> In het hart van het kompas staat de factor 'Kernwaarden'. Kernwaarden bepalen waartoe de organisatie bestaat, waarvoor zij staat en hoe zij zich wenst te verhouden tot haar omgeving. Ze geven richting aan de overige factoren. De onderlinge relatie tussen de factoren maakt dat alle zes de factoren in het kompas in samenhang moeten worden begrepen en ontwikkeld.

Een organisatiescan met het SOM KOMPAS biedt inzicht in hoe de organisatie in de volle breedte functioneert in relatie tot haar stakeholders. De scan bepaalt hoe goed de binnenwereld is toegerust om zich betrouwbaar en succesvol te verhouden tot de buitenwereld. Het resultaat van de analyse is een 'maturiteitsscore' (1-5) op de zes factoren in het SOM KOMPAS. Die score geeft een goed beeld van het huidige niveau van omgevingsgericht werken. Deze organisatiescan vormt het vertrekpunt voor weloverwogen en samenhangende keuzes in ambitie, reikwijdte en prioritering van de veranderopgave naar een meer omgevingsgerichte organisatie.

In aanloop naar de volgende fase is het essentieel om commitment op strategisch niveau te organiseren. Commitment aan de onderliggende MGA-visie én – in de volgende fase - aan de ambitie die daaruit volgt. Korte lijnen tussen 'programmeerteam' en het senior management helpen de koers te bewaken en keuzes te bekrachtigen. Tegelijkertijd is het belangrijk om ambassadeurs en rolmodellen te identificeren in andere lagen van de organisatie; mensen die het belang van omgevingsgericht werken uitdragen, zodat intern bewustzijn en draagvlak worden versterkt.

Fase 1 levert daarmee niet alleen een diagnose op, maar leidt ook tot een breder begrip van het nut en de noodzaak van omgevingsgericht werken. Daarnaast schept deze eerste fase helderheid over de ontwikkelruimte en ontwikkelbereidheid binnen de organisatie. Zo vormt fase 1 het steigerwerk voor fase 2 en 3.

## Fase 2. Positionering & strategievorming

Als onderdeel van fase 2 stelt de organisatie vast waarom ze omgevingsgericht wil werken en hoe dat strategisch voordeel oplevert. Daarna volgt het uitwerken van een samenhangende veranderstrategie en een concreet veranderplan. Van belang is dat deze strategie past bij de organisatie én bij haar veranderkracht: de mate waarin zij in staat is om gekozen ambities daadwerkelijk om te zetten in gedrag en resultaten.<sup>10</sup>

Wat in de ene organisatie werkt, hoeft in een andere organisatie niet te werken. De transitie naar een omgevingsgerichte organisatie moet daarom aansluiten bij de kernwaarden, ondernemingsstrategie, organisatiedoelstellingen en het organisatiemodel. Fase 2 bestaat dan ook uit drie stappen:

### 1. De ambitie en veranderstrategie bepalen

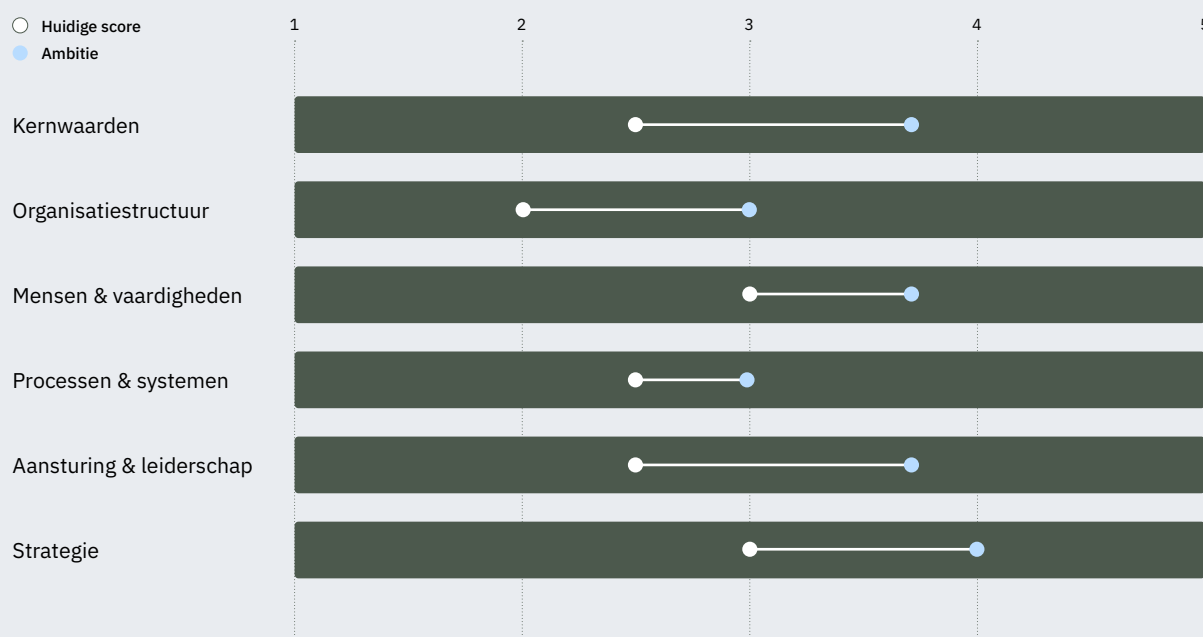
Het begint bij het formuleren van de ambitie: hoe wil de organisatie zich verhouden tot haar omgeving en stakeholders en waarom is dat belangrijk? De horizon mag ambitieus zijn, maar gestelde doelen moeten realistisch zijn. Hoe realistisch doelen zijn, is mede afhankelijk van de 0-meting in fase 1 en de veranderkracht en bereidheid van de organisatie – in het bijzonder van het senior management. Door de 0-meting en de gestelde ambitie beide als maturiteitsscore uit te drukken, komt de ruimte die overbrugd moet worden in beeld.

<sup>9</sup> Geïnspireerd op het 7-S model:

Waterman, R.H., Peters, T.J. & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), pp.14–26.

<sup>10</sup> Ten Have S. et al (2019). Veranderkracht: succesvol doelen realiseren. Mediawerf Uitgevers, Haarlem

Figuur 5: Maturiteitscore toont concrete gap tussen huidige situatie en ambitie per organisatiefactor



#### Niveaubeschrijvingen

- 1 Niet of nauwelijks aanwezig** Reactief, incident-gedreven, geen gedeelde visie
- 2 Enigszins aanwezig** Enkele teams of individuen werken ad hoc met basiselementen
- 3 Aanwezig** Herkenbare taal, processen en werkwijzen binnen bepaalde afdelingen en functiegroepen
- 4 Systematisch aanwezig** In visie, strategie, governance en uitvoering, over afdelingen heen
- 5 Integraal aanwezig** Holistisch en strategisch verankerd in gehele organisatie

NB Scores zijn uitsluitend illustratief

Afhankelijk van de ambitie wordt de reikwijdte van de strategie bepaald. Als deze de brede organisatie beslaat, ligt een programmatische aanpak voor de hand. Beperkt de scope zich tot een segment van de organisatie, dan kan een projectmatige aanpak volstaan.

Voor de verdere invulling van de veranderstrategie moeten vragen beantwoord worden als: wat doen we anders en wat blijven we doen? Hoe dragen de doelen van dit verandertraject bij aan organisatie-doelen op de lange termijn? In welke delen van de organisatie starten we? Welke kansen en risico's zien we en hoe gaan we daarmee om? Hoe gaan we om met weerstand? Wie zijn de veranderaars? Hoe communiceren we op een passende manier over de verandering?

Een antwoord op deze vragen is nodig om de veranderstrategie passend, uitlegbaar en weerbaar te maken.

## 2. Verbinden met het bestaande organisatiemodel

Van belang is dat de strategie voor omgevingsgericht werken aansluit bij bestaande informatiestromen, besluitvormingsprocessen en de governance. Een goed begrip van het bestaande organisatiemodel is noodzakelijk omdat elk model bepaalde barrières opwerpt maar ook mogelijkheden biedt voor omgevingsgericht werken. Een lijnorganisatie, matrixorganisatie, netwerkorganisatie of projectorganisatie vragen elk om een andere borgingsstrategie. In principe wordt het bestaande organisatiemodel als uitgangspunt genomen, maar het kan zijn dat er in het verandertraject modelaanpassingen voorgesteld worden ten gunste van het omgevingsgericht werken.

### 3. De veranderaanpak ontwikkelen

Waar de nadruk bij strategievorming ligt op reflectie, verschuift die in de veranderaanpak naar actie. De zes organisatiefactoren uit fase 1 vormen het raamwerk voor de veranderaanpak. Die aanpak bestaat uit gerichte activiteiten die bijdragen aan de gedefinieerde ambitie die per factor is gesteld. Het ligt om die reden voor de hand om activiteiten ook langs de factoren uit het SOM KOMPAS te categoriseren. De activiteiten zijn vaak kleine veranderingen binnen de grotere veranderopgave en kunnen erg van aard verschillen. Zo vraagt het inrichten van nieuwe overlegstructuren of rapportage-lijnen logischerwijs om een andere aanpak dan het aanschaffen en in gebruik nemen van software of het ontwikkelen van competenties en vaardigheden bij medewerkers. Waarschijnlijk is er dan ook een meervoudige veranderaanpak nodig. Sommige veranderingen kunnen lineair doorgevoerd worden omdat ze redelijk voorspelbaar zijn, andere veranderingen vragen om een meer wendbare en iteratieve aanpak. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat de activiteiten, ondanks hun verschillende aard en plek in de organisatie, in isolatie worden opgepakt. Ze horen onderdeel te zijn van een logisch samenhangend plan waarin keuzes worden gemaakt in prioriteit, tempo en volgorde.

Het resultaat is een integraal veranderplan met duidelijke mijlpalen, eigenaarschap en meetpunten, dat periodiek wordt herijkt op basis van voortgang, leerervaringen en veranderkracht van de organisatie.

Fase 2 vertaalt de 0-meting naar een veranderstrategie en concrete veranderaanpak. Het zet de koers uit naar een meer omgevingsgerichte organisatie.

### Fase 3. Implementatie & institutionalisering

In de derde fase is de uitrol van het veranderplan uit fase 2 gestart. De verandering wordt nu echt ingezet. Het is in deze fase van belang dat de voortgang en de kwaliteit van het verandertraject bewaakt worden. Tussentijdse evaluaties van de implementatie en van externe factoren die invloed hebben op het traject zijn nodig om tijdig te kunnen bijsturen. Een verandertraject kost tijd, dus is het essentieel om tijdens het veranderproces draagvlak te creëren en vast te houden. Dat betekent: brede betrokkenheid organiseren, doorlopend zichtbare resultaten behalen en daarover voortdurend en duidelijk communiceren.<sup>11</sup>

Gedurende de implementatie van het veranderplan verschuift de aandacht in de strategievorming van verandering naar bestendiging. Omgevingsgericht werken wordt niet langer benaderd als doel, maar als een bestaande competentie en strategisch voordeel dat benut en onderhouden moet worden. Dat vraagt om blijvend meten, leren en verbeteren. De vraag is daarbij niet: hoe worden we een omgevingsgerichte organisatie? Maar: hoe éffectief zijn we in omgevingsgericht werken en waar is bijsturing nodig? Het SOM KOMPAS biedt hierin opnieuw het evaluatiekader, ondersteund door indicatoren als reputatie, stakeholdervertrouwen, voorspelbaarheid van besluitvorming en het verloop van participatie- en bezwaarprocessen. Daarnaast zijn er structurele leer- en sturingsmechanismen nodig om de kwaliteit van omgevingsgericht werken te bewaken en actueel te houden. Denk daarbij aan HR-processen, leiderschapsontwikkeling, omgevingsgericht werken-audits (evaluaties), management reviews en externe monitoring.

Bij het verankeren van omgevingsgericht werken – bouwsteen vier – helpt het SOM KOMPAS de koers uit te zetten, te bewaken en bij te stellen. Zo ontstaat een organisatie die omgevingsgericht werken kan blijven optimaliseren en doorontwikkelen; ongeacht wisselingen in context, bestuur of personeel.

---

11 Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.

# Conclusie

Om ambities en doelstellingen waar te maken zijn organisaties steeds afhankelijker van stakeholders in hun omgeving. Omgevingsgericht werken zien we daarom niet als bijzaak, maar als een strategische succesfactor. Dit paper vormt een handreiking, met een stapsgewijze route naar een omgevingsgerichte organisatie.

Samengevat ziet het routeplan er als volgt uit: Omgevingsgericht werken ontwikkelt zich tot een volwaardige organisatiecompetentie wanneer de zes factoren uit het SOM KOMPAS in samenhang versterkt worden. Kernwaarden vormen hier het vertrekpunt en bepalen in hoge mate hoe het beoogde eindpunt – een omgevingsgerichte organisatie – eruit moet zien. Kernwaarden zijn het bindweefsel tussen de overige vijf ondersteunende factoren. Via de ondersteunende factoren ontwikkelt een organisatie de competenties die ze nodig heeft om de eigen kernwaarden om te zetten in gedrag. En pas dan, als een organisatie zich als geheel omgevingsgericht gedraagt, kunnen we spreken van een omgevingsgerichte organisatie: een organisatie gebouwd voor bestendig succes.

## Auteurs:



**Robin Schram**  
Senior adviseur

**Jan-Pieter van de Weerd**  
Adviseur

WesselinkVanZijst is een advies- en trainingsbureau dat organisaties ondersteunt in complexe maatschappelijke vraagstukken door middel van consensusgericht belangenmanagement. Vanuit de Mutual Gains Approach helpen wij organisaties om zorgvuldig om te gaan met stakeholders. Wij geloven dat duurzame oplossingen ontstaan door het verbinden van belangen en het bouwen aan vertrouwen. Vanuit die overtuiging dragen wij actief bij aan de ontwikkeling van ons vakgebied, door onze kennis en ervaringen te verdiepen en te delen.

© WesselinkVanZijst 2026

Deze publicatie is auteursrechtelijk beschermd.