

## *Ondergrond: Vergroot je ruimte!*

**Motto:** *De ondergrond geeft een extra dimensie aan je ambities*

**Deelrapport 2:** *Procesrapport*



# Colofon

**Uitgave**

Provincies Overijssel, Zeeland en Gelderland en gemeente Rotterdam

**Datum**

Oktober 2012, eindconceptversie

**Auteurs**

Lidwien Besselink (provincie Overijssel)  
Walter Jonkers (provincie Zeeland)  
Joost Martens (gemeente Rotterdam)  
John de Ruiter (gemeente Rotterdam)  
Hanneke Puts (TNO, Strategie en Beleid)

**Met medewerking van**

Geiske Bouma (SKB)

**Project/kenmerk**

SKB-project Afwegingskader Ondergrond provincies en gemeenten

**Inlichtingen bij**

Lidwien Besselink  
Water en Bodem, team Bodem  
LAM.Besselink@overijssel.nl  
06-22145257

**Adresgegevens**

Provincie Overijssel  
Luttenbergstraat 2  
Postbus 10078  
8000 GB Zwolle  
Telefoon 038 499 88 99  
Fax 038 425 48 88  
www.overijssel.nl  
postbus@overijssel.nl

# *Inhoudsopgave*

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1	Aanleiding procesrapport	4
1.2	Leeswijzer	4
<b>2</b>	<b>Procesbeschrijving doorlopen traject</b>	<b>5</b>
2.1	Scope project: knelpunten, doelstelling en vraagstellingen	5
2.2	Verkenning toepassingsgebied, inventarisatie en ontwikkelen bouwstenen	6
2.3	Werksessie I	7
2.4	Interviews RO-medewerkers	8
2.5	Werksessie II	10
2.6	Uitwerken cases	12
2.7	Evaluatie	12
<b>3</b>	<b>Reflectie op proces</b>	<b>13</b>
3.1	Algemeen	13
3.2	Provincie Overijssel	13
3.3	Provincie Zeeland	16
3.4	Gemeente Rotterdam	19
3.5	Provincie Gelderland	22
3.6	Wageningen Universiteit	24
<b>4</b>	<b>Rode draden dwars door alle unieke ervaringen heen</b>	<b>25</b>

# 1 *Inleiding*

## **1.1 *Aanleiding procesrapport***

Het SKB-project is door de provincies Overijssel, Zeeland, Gelderland en de gemeente Rotterdam gestart vanuit een gezamenlijk onderkende vraagstelling en scope: gesignaleerde knelpunten, vraagstellingen en een beeld van het te realiseren eindresultaat. Gedurende het proces is, zoals te lezen is in deelrapport 1, het beeld van het gewenste eindresultaat ingrijpend gewijzigd. Het nalezen van de worsteling die wij hebben doorgemaakt kan voor andere partijen, met name provincies en gemeenten, herkenning opleveren en leiden tot nieuwe inzichten. Daarom is op verzoek van SKB besloten om een apart deelrapport te maken, waarin het doorlopen proces van onze eigen ontdekkingsreis is beschreven, de inzichten die gedurende dit proces zijn opgedaan en de leerpunten.

## **1.2 *Leeswijzer***

Dit deelrapport omvat een beschrijving van het doorlopen proces binnen het project. In hoofdstuk 2 worden de verschillende stappen van het doorlopen proces beschreven. De opgedane ervaringen, leerpunten en de eerste start met de implementatie van de resultaten verschillen per organisatie. Daarom wordt in het navolgende hoofdstuk, hoofdstuk 3, nog een reflectie gegeven op het inhoudelijke resultaat, het doorlopen proces en de implementatie van de resultaten door de vier betrokken organisatie afzonderlijk. Het rapport sluit af met een aantal rode draden die door het gehele proces lopen. Mogelijk herkent u in onze ervaringsverhalen de ontwikkeling binnen uw eigen organisatie of helpt het u verder!

## 2 Procesbeschrijving doorlopen traject

### 2.1 Scope project: knelpunten, doelstelling en vraagstellingen

Bij de start van het project (begin 2010) werden de volgende knelpunten gesignaleerd door de betrokken provincies en gemeenten:

- Hoe kun je in het afwegingsproces de maatschappelijk opgaven een centrale plek geven?
- Hoe kun je bepalen waar en wanneer afwegingen noodzakelijk zijn? Is het zinvol om onderscheid te maken in gebieden? De noodzaak tot afweging is afhankelijk van diverse zaken, bijvoorbeeld de ruimtelijke druk (maatschappelijk opgaven) en de kwetsbaarheid ondergrond (beschermingsbehoefte);
- Hoe kun je het afwegingsproces in de praktijk invullen, een en ander afhankelijk van de doelstelling van je afwegingsproces? Zit er verschil in het maken van afwegingen ten behoeve van het vaststellen van (ondergronds) beleid, b.v. een provinciale of gemeentelijke structuurvisie (beleidsvormingsproces), het maken van een bestemmingsplan of het maken van afwegingen op gebieds- of projectniveau (planproces)? Of het afwegingsproces daadwerkelijk anders is of dat het verschil vooral zit in het detailniveau waarop wordt gewerkt, is nu niet duidelijk;
- Hoe kunnen de verschillende werkvelden/disciplines worden betrokken bij het opstellen van een afwegingskader.

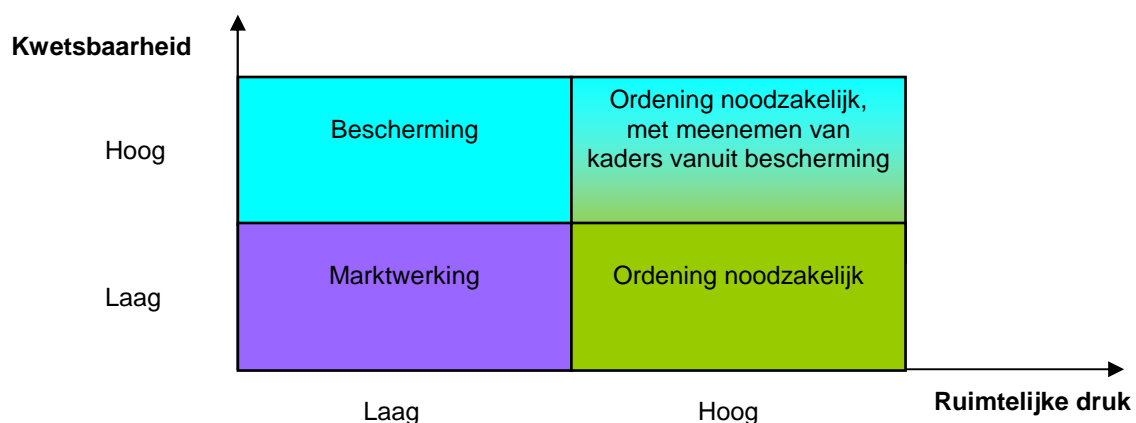
Op basis van deze vraagstellingen is als doelstelling voor het project geformuleerd:

*Het ontwikkelen van een handzaam, praktisch toepasbaar en herkenbaar afwegingskader. Het te ontwikkelen afwegingskader moet uitdagen tot een creatief zoekproces naar mogelijkheden/kansen van de ondergrond bij planontwikkeling en het oplossen van maatschappelijke opgaven, waarbij ook proactief wordt nagedacht over toekomstige ontwikkelingen.*

Centrale vragen bij het afwegingskader zijn:

- Hoe kan de ondergrond bijdragen aan het oplossen van maatschappelijk opgaven, zoals energietransitie, klimaatadaptatie, waarborging ruimtelijke kwaliteit van het stedelijk en landelijk gebied bij een toenemende ruimtedruk en een gezonde leefomgeving met identiteit en herkenbaarheid?
- Hoe kan het indelen van functies/waarden over de onder- en bovengrond worden afgewogen?
- Op welke wijze kunnen de verschillende waarden en functies van de ondergrond tegen elkaar worden afgewogen?
- Hoe kan het herstellen van waarden in deze afweging een plek krijgen? En waar kunnen er synergie voordelen worden gevonden, b.v. combinatie van WKO, grondwatersanering en aanpak wateroverlast;
- Welke partijen moeten wanneer deze afweging maken en hoe kunnen ze dit doen?
- Waar wordt de noodzaak tot afwegen en daarmee ordening door bepaald? B.v. kwetsbaarheid van de ondergrond c.q. gevoelige functies en ruimtelijke druk (zie navolgende figuur).

#### Noodzaak tot afwegen/ordening



Gesignaleerd werd dat er al veel is nagedacht over wat er moet worden afgewogen, b.v. in het TCB-advies Gebruik van de ondergrond, ingrediënten voor een afweging. Bij het invullen van de hoe-vraag, hoe de afweging moet worden uitgevoerd, wordt vaak direct de overstap gemaakt naar instrumenten, zoals de redeneerlijn, diverse MCA-methoden of naar het op een toegankelijke wijze beschikbaar stellen van informatie over ondergrondthema's t.b.v. planontwikkeling.

Hieruit konden de volgende constatering worden getrokken:

- er is en wordt al door diverse partijen nagedacht over hoe een afwegingskader eruit zou kunnen zien, welke elementen erin moeten zitten;
- vooralsnog blijft het bij ingrediënten, globale theoretische denkkaders en vakspecialistische handreikingen zonder vertaling naar praktijk van elke dag, waarin de afwegingen binnen het proces van ruimtelijke ontwikkeling daadwerkelijk gemaakt moeten worden;
- bovengenoemde afwegingskaders/redeneerlijnen blijken in de dagelijkse praktijk bij het afwegen zelfs eerder bedreigingen/tegenwerpingen op te werpen dan ondersteunend te werken in het verbreden van het afwegingsproces. Het gaat in veel studies vooral over de invloed van een ingreep op de ondergrond en minder over de invloed van functies op elkaar en de ruimtelijke verdeling van functies in de ondergrond;
- uit de opgedane ervaringen blijkt dat het heel lastig is om RO-ers de ondergrond op een volwaardige wijze te laten meenemen in ontwikkelingstrajecten. Bodemmedewerkers zullen sterker de relatie ondergrond - bovengrond moeten benadrukken en vanuit de bovengrond moeten beginnen.



Gezien deze constatering is besloten om nu als overheidsorganisaties zélf een afwegingskader te gaan ontwikkelen, dat direct in de praktijk toegepast gaat worden onder het motto: **Door en voor** overheden!

**Einddoel van het gehele proces is dat de ondergrond op een volwaardige wijze wordt meegenomen en afgewogen in ruimtelijke ordeningsprocessen.**

## **2.2 Verkenning toepassingsgebied, inventarisatie en ontwikkelen bouwstenen**

Het project is gestart met het uitvoeren van een inventarisatie van reeds beschikbare rapporten, handreikingen, websites etc. Enerzijds om te voorkomen dat we iets gaan maken dat er al is en anderzijds als basis voor te ontwikkelen bouwstenen voor het ontwikkelingsmodel. Van een aantal rapporten en websites zijn samenvattende factsheets gemaakt. Op basis van deze inventarisatie is een leesmap gemaakt, waarin enkele rapporten integraal en daarnaast de factsheets zijn opgenomen. Deze leesmap is gebruikt als basis voor werksessie I.

De belangrijkste conclusies uit deze verkenning zijn:

- Er zijn zeer veel interessante rapporten, handreikingen, websites etc. beschikbaar. Duidelijk is wel dat vele hiervan niet of nauwelijks worden gebruikt;
- Er zijn ook zeer veel relevante rapporten/kennis vanuit Water, Duurzame ruimtelijke ontwikkeling, GREX. In sommige rapporten kan het woord water één op één worden vervangen door ondergrond;
- De problematiek van de integratie van ondergrond binnen de ruimtelijke ordening is niet uniek!

## 2.3 Werksessie I

Op 27 en 28 januari 2011 heeft een interactieve werksessie plaatsgevonden bij Hotel Nol in 't Bosch te Wageningen. Hierbij waren vanuit de verschillende organisatie breed collega's uitgenodigd. Naast mensen vanuit het werkveld ondergrond waren hierbij collega's aanwezig vanuit de ruimtelijke ordening, gebiedsontwikkeling, stedelijke ontwikkeling, waterbeheer, drinkwaterwinning, energie en klimaat en ook medewerkers van waterschappen.

Deze werksessie was een regelrechte eye-opener. Technisch als wij bodemmenschen zijn werden we er door verrast dat het proces van afwegen veel meer bepalend is dan de technisch-inhoudelijke zaken die afgewogen moeten worden.

Inhoudelijk ging het om discussies:

- Hoe schep ik de voorwaarden, dat collega's vanuit RO ten opzichte van ondergrond-collega's en vice versa, zich écht betrokken voelen bij de tot dan toe voor elkaar vrij onbekende werkvelden;
- Hoe schep ik randvoorwaarden, dat je écht tijd geeft aan elkaar om te leren welke ambities, wensen en doelen schuilen achter de door je collega's vanuit RO ten opzichte van ondergrond-collega's en vice versa geformuleerde randvoorwaarden: "Een kaart op zich zegt niet zoveel als je niet snapt wat het voor jouw beleidsdoel betekent";
- Hoeveel ruimte geef je je collega's vanuit RO ten opzichte van ondergrond-collega's je je elkaar, zodat je elkaar in staat stelt ambities en doelen waar te maken ook al betekent dat onzekerheid; vertraging en risico opleveren, waar je ook niet direct op zat te wachten.

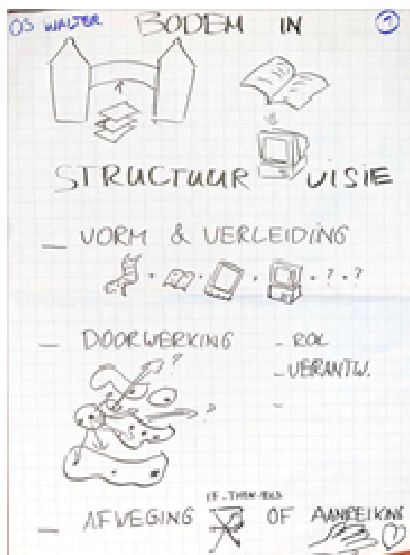
Vervolgens zijn in februari de resultaten van de werksessie geëvalueerd binnen de projectgroep. De belangrijkste conclusies die de projectgroep heeft getrokken uit de resultaten van uit werksessie I zijn:

- Maak geen apart afwegingskader, maar probeer zoveel mogelijk aan te sluiten op lopende ruimtelijke ordeningsprocessen; "probeer als ondergrond in te stappen in rijdende RO-treinen", want afwegingen worden niet sec voor de ondergrond gemaakt. Maak de ondergrond deel van het gehele RO-afwegingsproces;
- Het is noodzakelijk het (economisch) belang van de ondergrond beter inzichtelijk te maken. Wat is de 'motor' om de ondergrond mee te gaan nemen in RO-afwegingen?

Op basis van de resultaten van werksessie I zijn door de projectgroep de volgende centrale vraagstukken geformuleerd:

- Hoe kom ik tot een proces om duurzaam benutten van de ondergrond voor langere tijd te realiseren/garanderen?
- Hoe kan de ondergrond op het juiste moment en in de juiste vorm (info) worden meegenomen in (ruimtelijke) planvorming gezien vanuit provinciaal of gemeentelijk perspectief/belang?
- Hoe zorgen we ervoor dat de ondergrond evenwichtig wordt meegewogen in RO-processen inclusief het pakken van kansen en realisatie van eigen ondergrondambities?
- Wat voor product willen we gaan ontwikkelen om bovenstaande vraagstukken in te vullen? Kernpunten van het eindproduct zijn:
  - organiseren van inbreng ondergrond in RO-processen (liefst in een zo vroeg mogelijk stadium);
  - faciliteren van de RO-processen door het verstrekken van ondergrond-informatie en -tools.





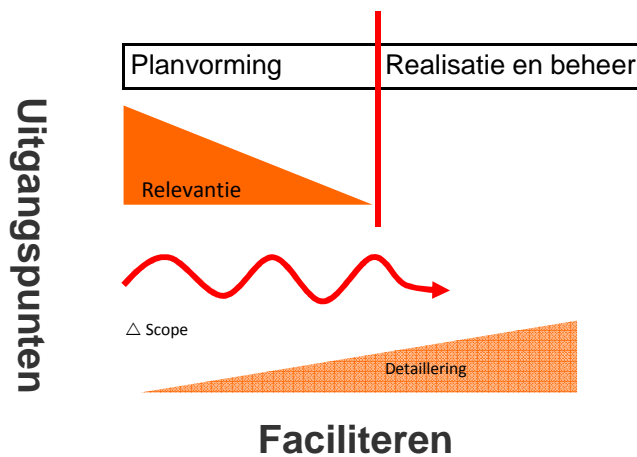
## 2.4 Interviews RO-medewerkers

Om de huidige situatie in beeld te brengen zijn binnen de verschillende organisaties interviews gehouden met collega's, werkzaam binnen het RO-werkveld. Op basis van de resultaten van de interviews komen we tot een aantal bevindingen:

- Wees bewust dat veel ruimtelijke projecten een mix zijn van publieke en private opgaven en ambities. Grondpositie en bestuurlijke ambities zijn dikwijls de hoofdingrediënten. Een derde belangrijke positie is die van de belangenbehartigers.
- Dikwijls komen er ook veel plannen van een beleidsafdeling. Deze hebben hoog risico van een sectoraal karakter. Hoe langer die plannen op de betreffende afdeling blijven hoe lastiger is om ze nog integraal te krijgen
- Ruimtelijke projecten staan bol van belangen en mee te wegen aspecten. Te integraal kan verlamdend werken op een project. Wees daar bewust van en probeer dus niet overal bij aan te schuiven als het niet echt essentieel is. Volgende keer beter !
- Binnen RO-processen wordt niet gewerkt met strakke schema's en afwegingsmodellen. Het ruimtelijke resultaat is een resultante van het proces, waarbinnen de verschillende belangen worden meegenomen en zo zorgvuldig mogelijk afgewogen, het lijkt een vorm van optimaal pragmatisme. Het gaat erom dat het resultaat beargumenteerbaar is en dat er tussen varianten gekozen kan worden;
- Er is een groeiende behoefte aan procesmatige stroomlijning en transparantie bij afwegingen;
- Er is een grote invloed van de politiek op het RO-besluitvormingsproces; de politieke haalbaarheid is sturend! Daarnaast zijn de belangrijkste aspecten: geld/economisch belang en tijd (politieke termijn);
- Als het er op aan komt dan sneuvelen duurzame opties (met vaak een langere tijdshorizon) het eerst;
- Financiële haalbaarheid is erg belangrijk. Afdeling financiën heeft in de controle daarvan een belangrijke taak en kan zelfs een streep door een plan zetten;
- Bestuurlijke haalbaarheid is ook een belangrijk gegeven. Bestuurders willen graag doelen realiseren. Probeer daar bewust van te zijn en sluit daar ook bij aan;
- De wensen vanuit RO richting ondergrond bestaan uit:
  - het leveren van heldere informatie en thematische (kansen)kaarten, die gebiedsmedewerkers kunnen raadplegen;
  - het formuleren van heldere doelen, randvoorwaarden, kansen, ambities en het liefst ook de baten vanuit de ondergrond, zodat die in de afwegingsprocessen kunnen worden meegenomen. Zorg dat bepaalde zaken moeten en wees daar heel helder in (b.v. grondwaterbescherming)!
  - Zorg ervoor dat helder wordt wat meenemen van de ondergrond kost danwel opbrengt!
  - Wees laagdrempelig benaderbaar, wees behulpzaam en zorg dat men je kent. Geen "ja-maar" en "rode potlood" persoon zijn;
- We merkten dat de term 'afwegingskader' belemmerend werkt bij interne contacten. De term impliceert teveel dat er iets 'nieuws' en iets 'hards' wordt gemaakt. Daar is absoluut geen behoefte aan;



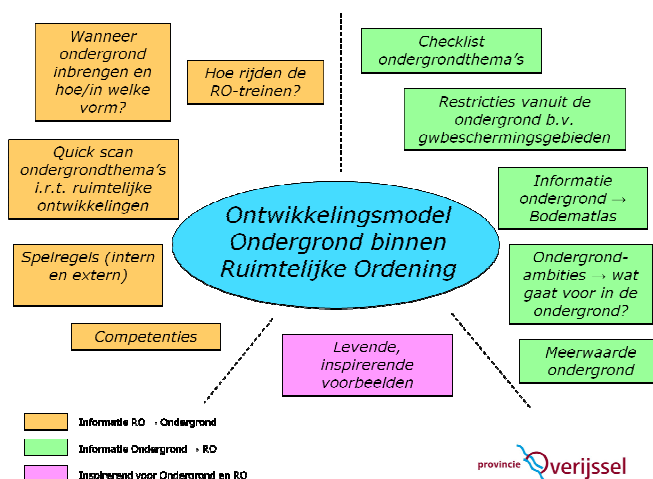
- Ook is het niet wenselijk om iets nieuws te ontwikkelen, maar veel nadrukkelijker aansluiting te zoeken bij werkprocessen binnen de eigen organisatie;
- Denk goed na over de relevantie van de ondergrond binnen RO-processen. Bepaalt de ondergrond
  - **óf** een bepaalde ruimtelijke ontwikkeling gaat plaatsvinden,
  - **wat of waar** die gaat plaatsvinden?
  - **hoe** de ruimtelijke ontwikkeling wordt ingericht?
- Wat is de relevantie en in welk stadium van het proces? Hoe eerder de ondergrond betrokken wordt, hoe groter de mogelijkheden nog zijn om de planvorming te beïnvloeden (zie onderstaande figuur). In de latere fase van realisatie en beheer is alleen nog het 'hoe' te beïnvloeden.



Figuur 2.1: Relevantie ondergrond binnen proces

Samenvattend leidde dit tot het volgende beeld van het gewenste eindresultaat van het project. Het eindresultaat geeft inzicht in:

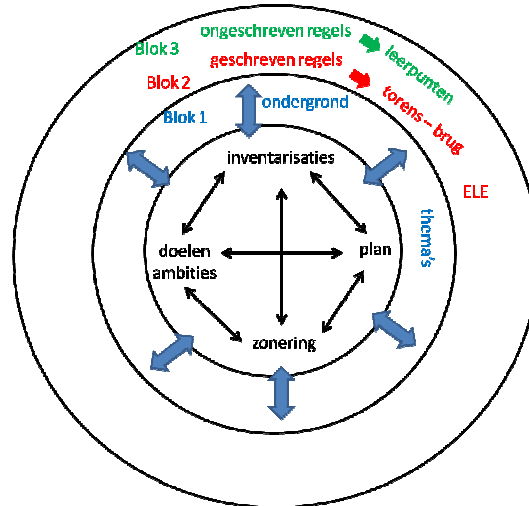
1. de benodigde informatie, kennis en competenties vanuit de ondergrond om de ondergrond binnen RO-processen een plek te laten krijgen (oranje vakjes);
2. de gewenste informatie van de ondergrond vanuit RO-perspectief (groene vakjes)
3. Inspirerende, levende voorbeelden waaruit de meerwaarde van het meenemen van de ondergrond in projecten blijkt (roze vak).



Figuur 2.2: Beeld eindresultaat Ontwikkelingsmodel Ondergrond

## 2.5 Werksessie II

Op 6 juni 2011 is werksessie II gehouden. In het programma zijn 3 blokken onderscheiden. Deze dag is gestart met het uitwerken van de bij deze blokken behorende opdrachten.



De leercurve in werksessie I was voor de ondergrondadviseurs groot en voor de RO-collega's klein ten aanzien van het ontdekken van het RO-proces. In werksessie II was het andersom; in het algemeen werd deze sessie door de ondergrondadviseurs als saai en onnodig ervaren om opnieuw nog eens vertellen wat hun werkveld inhoudt en welke gegevens er overal al voorhanden zijn. De RO-collega's kregen echter oog voor de voor hun verscholen ambities, wensen en beleidsdoelen, die achter de vele gegevens schuil gaan.

Wel werd met veel energie door gepraat over de aanwezigheid van de voor velen als dusdanig ervaren "ongeschreven" regels van de eigen ambtelijke organisaties om überhaupt te kunnen komen tot afstemming van RO- en ondergrondbeleid. Blok 3 (de ongeschreven en geschreven regels) kwam wisselend aan de orde.

### Opdracht blok 1: Inventarisatie

- Thema's ondergrond

Per thema:

- Data:
  - Waar?
  - Wie?
  - Wie houdt ze bij?
  - Wat levert het op?
- Beperkingen, zowel vanuit RO-bestemming als ondergrondthema's onderling
- Kans

Schaal data: 1:50.000 óf 1: 10.000 óf 1: 2.000

Tabel: thema X functie

### Opdracht blok 2: doelen/ambities en zonering

- Algemeen doel/kader (OLG, convenant, ...)

Per thema:

- Beleidsdoelen (op kaart?)
- Kansenskaarten x functie/bestemming
- Nieuwe ontwikkelingen:
  - Korte termijn
  - Lange termijn
  - Gewenst & door wie? Rijk, provincie, gemeenten, gebieden
  - Beleidsprogramma: GS of B&W
- Effect helder: We doen dit omdat:
  - Economie
  - Veiligheid
  - Mobiliteit
  - Bezuinigingen
  - Deregulering

### Opdracht Blok 3: De wondere wereld voor de jonge ondergronder

- “ongeschreven” huisregels vanuit interviews
- Eigen leringen 27/28 januari: persoonlijk vanaf pag. 30 e.v.
- Algemene regels processen (torens en brug)

Hoe kom je nu werkelijk tot een open interactie tussen RO-ers en ondergrondadviseurs in termen van ELE= Engage; Learn en Enable? Wat zijn dan die randvoorwaarden om je echt betrokken te voelen?

- **Transparantie:** er is een open toegang tot alle beschikbare informatie en met name de uitleg ervan, wat de consequenties zijn en wat het nut er van is;
- **Inclusiviteit** in termen van alle beleidsdoelen: ambities komen zonder belemmeringen écht op tafel
- Er is over en weer bereidheid tot leren en men stimuleert elkaar ook daarin. “Je stuurt de kaarten niet alleen toe, maar loopt eens bij je collega langs om te kijken wat hij er mee kan of gedaan heeft”.
- Er is een écht **commitment** om er als RO-er en ondergrondadviseur er samen iets van te maken en samen met elkaar te delen: “Ondergrond vergroot je ambities!”

In de pauzes van werksessie II kwamen ook gesprekken op gang wat een RO-er nodig heeft om ondergrond in het RO-proces volwaardig mee te kunnen nemen. Hulpvragen hierbij kunnen zijn:

#### Huidige situatie

- wat zijn drie (maximaal 7) dingen waar het omgaat?
- wie gaat daar écht over?
- wie heeft probleem & wie heeft oplossingen en hoe verhouden die zich tot elkaar?
- welke persoonlijk/afdelingsbelangen & effecten spelen er?
- welke onzekerheden/risico's - welk type - beheermaatregelen - onderzoek, uitspraak, coördinatie?

#### Te starten project/proces

- wat is doel van plan/proces?
- wat is scope van plan/proces?
- wat is product?
- wie is eigenaar van het proces en/of inhoud?
- snapt/kan/wil oplossingsdrager het en gaat hij/zij het ook doen (wil)?
- wie is afhankelijk?
- hoe is participatie betrokken per fase geregeld (ladder)?
- zijn fasen helder in:
  - termijnen
  - middelen
  - betrokkenen en vorm betrokkenheid
  - producten
  - werkvormen

## 2.6 *Uitwerken cases*

Door de vier betrokken partijen zijn cases uitgewerkt, namelijk:

- Zeeuwse bodemthema's
- Havenkom Nijkerk
- Rotterdam
- Spoorzone Zwolle

De resultaten zijn opgenomen in bijlage 5 van het Bijlagenrapport en verwerkt in de rapportage.

## 2.7 *Evaluatie*

De belangrijkste leerpunten uit dit traject zijn:

- Ondergrond is niet uniek, maar is één van de onderwerpen die integraal moeten worden meegenomen binnen ruimtelijke afwegingsprocessen, vergelijkbaar met water en energie etc. Er moet intern een **integratieslag** worden gemaakt;
- Bodemmensen zijn altijd gewend geweest om eigen saneringsopgave uit te voeren (min of meer uitvoeringsorganisatie van het Rijk) → **bodemmensen moeten integreren binnen eigen organisatie**
- Er is **niet één afwegingsmethodiek** te ontwikkelen, vanwege de complexiteit, gebiedsafankelijkheid en weinig harde randvoorwaarden waardoor oplossingsruimte groot is – optimaal pragmatisme.
- Je hebt '**ondergrondadviseurs**' nodig die binnen RO-proces ondergrond gaan inbrengen en kunnen aangeven welke ondergrondthema's wanneer van belang zijn:
  - **óf** een bepaalde ruimtelijke ontwikkeling gaat plaatsvinden,
  - **wat** of **waar** die gaat plaatsvinden?
  - **hoe** de ruimtelijke ontwikkeling wordt ingericht c.q. gerealiseerd?
- Maak een keuze voor de meest relevante ondergrondthema's en probeer de meerwaarde van de ondergrond hiervoor helder te krijgen: **prioriteer!**
- **Ga het gewoon doen!** Deelname aan veelheid van RO-processen en probeer daarbinnen leerervaringen op te doen, die later weer kunnen worden vertaald naar beleid, hulpmiddelen etc.

## 3 Reflectie op proces

### 3.1 Algemeen

Om meer inzicht te krijgen in het effect en de doorwerking van het project, heeft SKB in de afrondende fase voorgesteld om een reflectiehoofdstuk aan het rapport toe te voegen, waarin de ervaringen en verwachtingen van de individuele consortiumleden aan bod moesten komen. Hoewel de resultaten en doorlopen processtappen in het vorige hoofdstuk uitvoerig zijn besproken, vond (en vindt) SKB het interessant om ook de persoonlijke reflecties van de bij het project betrokken bodemprofessionals vast te leggen. Hoe kijken de verschillende betrokkenen terug op het proces, de samenwerking en het uiteindelijke resultaat? Wat waren de verwachtingen voorafgaand aan het project? Wat moet er gebeuren om geleerde lessen en eindresultaat onder een bredere groep vakgenoten te verspreiden en wie is daarvoor aan zet? Om antwoord te kunnen geven op deze vragen en een beeld te krijgen van de effecten van het project zijn de betrokken bodemprofessionals van de provincies Gelderland, Zeeland en Overijssel en de gemeente Rotterdam geïnterviewd door TNO. In onderstaand reflectiehoofdstuk kunt u alle bespiegelingen lezen, die per organisatie in afzonderlijke paragrafen zijn opgetekend. Ook vanuit het perspectief van de WUR, die gedurende het project de procesbegeleiding heeft verzorgd, is een aantal reflecties opgenomen.

### 3.2 Provincie Overijssel

*Interview met Lidwien Besselink en Jaya Sicco Smit d.d. 17 april 2012*

#### **Aanleiding**

In de Omgevingsvisie en de Visie op de Ondergrond van de provincie Overijssel (2009) – de provinciale structuurvisie voor de fysieke leefomgeving – is opgenomen dat er een afwegingsmodel voor de Ondergrond zal worden ontwikkeld:

*"De balans tussen enerzijds gebruiken en ontwikkelen van de ondergrond en anderzijds het beschermen en verbinden van de kwaliteiten van de ondergrond heeft aandacht nodig. Zeker in relatie tot wenselijke ruimtelijke ontwikkelingen binnen de provincie Overijssel. Om deze balans te vinden wordt een afwegingsmodel voor ondergrondse functies ontwikkeld binnen het Uitvoeringsprogramma voor de Ondergrond."*

Omdat dit een complexe opdracht is, werd besloten om dit samen met andere partijen (overheden) te gaan oppakken.

De drijfveer om een geheel nieuw afwegingskader te ontwikkelen was de ervaring dat bestaande instrumenten niet goed werk(t)en en te ver van de praktijk van overheden afstonden. Vanuit deze ambitie ontstond het idee om samen met andere overheden een nieuw afwegingskader *voor* en *door* overheden te ontwikkelen, waarmee de ondergrond een betere plek in RO-processen zou krijgen en dat beter aansloot bij de praktijk van lokale/regionale overheden.

#### **Beleving van het proces**

De betrokken ambtenaren van de provincie Overijssel hebben het proces ervaren als een dynamische zoektocht. De tweedaagse Werksessie I (januari 2011) bleek cruciaal voor het project, omdat tijdens deze tweedaagse het inzicht ontstond dat een apart technisch/inhoudelijk afwegingskader voor bodem/ondergrond toch niet zo'n goed idee was. Deze uitkomst – "sluit aan op al lopende RO-processen" – was zo logisch dat het lastig te begrijpen was hoe het consortium ooit had kunnen geloven in het oorspronkelijke idee voor het opstellen van een apart afwegingskader voor de ondergrond. Verwachtingen moesten dus worden bijgesteld.

Een tweede resultaat van Werksessie I was de notie dat de Overijsselse RO-collega's en bodem/ondergrond professionals beiden een heel ander beeld bleken te hebben van de rol van bodem/ondergrond in ruimtelijke afwegingsprocessen. Het overheersende gevoel van de Overijsselse RO-collega's na de tweedaagse werksessie was dat bodem/ondergrond wel heel dominant wilde zijn in de te maken afwegingen en allerlei nieuwe dingen wilden gaan opzetten ("help, de collega's van bodem/ondergrond trekken wel een heel grote broek aan"), terwijl de Overijsselse bodem/ondergrond professionals van mening waren dat bodem/ondergrond te weinig positie heeft in RO-processen ('calimero-gedrag').

Werksessie II (juni 2011) met het consortium en wederom RO-collega's uit elke consortiumpartij stond in het teken van interactie tussen disciplines. De consortiumleden bespraken apart van elkaar met collega's uit de eigen organisatie een concrete casus, waarin de vraag centraal stond welke ondergrond thema's aan de orde waren in die casus. Daarnaast werd ook per organisatie besproken wat de eigen spelregels waren, zowel qua interne samenwerking als naar externe partners toe. Vooral provincies Overijssel en Zeeland waren minder enthousiast over het programma van deze sessie. Het overheersende gevoel van Overijssel was dat er allerlei zaken over werden gedaan die eerder al waren uitgevoerd (1<sup>e</sup> werksessie + binnen eigen organisaties). Voor Rolf Müller (procesbegeleiding) was dat een teleurstelling, omdat hij wel duidelijk de meerwaarde van de insteek van de sessie zag.

Reflecterend op de rol van Müller hadden de consortiumleden de indruk dat hij gaandeweg het proces ook steeds meer persoonlijk geïnteresseerd raakte in de inhoudelijke kant van het project. Mogelijk dat die interesse is gaan interfereren met de procesbegeleiding en de invulling van het programma van Werksessie II.

Na deze werksessie werd besloten om pas op de plaats te maken en een 'stand van zaken notitie' te schrijven (procesverhaal: waar staan we nu). Deze notitie werd goed ontvangen door de collega's binnen de eigen organisaties; met name omdat er geen nieuw afwegingskader ontwikkeld zou worden, maar aansluiting op bestaande processen werd voorgesteld. Deze positieve feedback en herkenning door collega's gaf het consortium vertrouwen om op de ingeslagen weg door te gaan. Met als resultaat het uiteindelijke 'Torenmodel' of beter gezegd 'Ontwikkelingsmodel Ondergrond'.

### **Samenwerking met RO-collega's**

Om de denkkraft van collega's optimaal te benutten en zoveel mogelijk collega's en partners mee te nemen in de nieuwe gedachtenvorming, werd participatie vanuit de provincie Overijssel op twee manieren vormgegeven:

- meedoen in het project en via workshops meedenken over betere interactie tussen bodem/ondergrond en RO en
- toepassen van de (tussen)resultaten uit het project in de praktijk.

Om dit doel te bereiken werden de (tussen)resultaten van het project op verschillende manieren benut. Bijvoorbeeld:

- vertellen over ervaringen uit het project over betere interactie met RO-collega's;
- door presentaties te geven over de werking van het torenmodel;
- door gebruik te maken van een presentatiemap met powerpointplaatjes/kaartjes en daarmee het verhaal over gewenste samenwerking tussen bodem/ondergrond en RO meer betekenis te geven;
- door nieuwe inzichten uit te proberen in samenwerking met anderen;
- door (op hun eigen verzoek) met RO-collega's mee te gaan naar overleggen met gemeenten.

### **Geleerde lessen**

*Persoonlijke inzichten en lessen voor het onderwerp in brede zin zijn met elkaar verbonden:*

Belangrijkste les van het project is geweest dat een RO-proces minder 'logisch' en rationeel verloopt dan het consortium van tevoren gedacht en misschien wel gehoopt had. Wat het project heeft laten zien, is dat een afweging niet alleen op basis van feiten en rationaliteit tot stand komt, maar vaak ook een onderhandeling is. Daar moesten de consortiumleden aan wennen, omdat zij behoefte hadden aan een voorkeursvolgorde/een afvinklijstje op basis waarvan keuzes gemaakt konden worden.

Voor bodem/ondergrond betekent dit ook dat het onderwerp minder centraal staat dan voorheen (bodemsanering); in plaats daarvan heeft het project ertoe geleid dat bodem/ondergrond (door de bij het project betrokken personen en organisaties) wordt gezien als onderdeel van een onderhandelings- of afwegingsproces, waarin nog veel meer aspecten meegenomen worden dan alleen bodem/ondergrond.

Daarnaast was het waardevol om samen met de provincies Zeeland en Gelderland en de gemeente Rotterdam samen te werken. Overijssel is ervan overtuigd dat de ontwikkelingen binnen het bodemveld om samenwerking over eigen organisatiegrenzen heen vragen. Door met andere partners samen te werken, kon vanuit gedeelde ervaringen en herkenning een nieuwe manier van werken voor de bodemprofessional ontwikkeld worden. Samen zoeken heeft absoluut toegevoegde waarde gehad voor Overijssel.

*Belangrijkste eyeopener:* Dat een RO-proces minder 'logisch' en rationeel verloopt dan het consortium van tevoren gedacht en misschien wel gehoopt had.

## Doorwerking

### *Binnen eigen organisatie, provincie Overijssel*

Binnen de provincie is het besef doorgedrongen dat bodem/ondergrond en RO logische beleidspartners zijn geworden. Toch is de omslag in denken nog niet in de gehele organisatie volbracht. Zo wordt binnen een aantal beleidsdossiers, zoals (duurzame) landbouw en natuur & milieu de bodem/ondergrond nog onvoldoende meegenomen. Binnen die dossiers moeten nog een aantal tussenstappen (bruggen) genomen worden om draagvlak voor het nieuwe gedachtegoed te vinden. In andere beleidsdossiers, zoals water/grondwaterverzuivering en energie, lukt het al veel beter om bodem/ondergrond kennis op een 'meedenkende' manier in te brengen, namelijk geredeneerd vanuit de opgaven in deze beleidsdossiers.

Wat helpt is dat teamleiders, directie en bestuurders bodem/ondergrond een vanzelfsprekend onderwerp beginnen te vinden. Bodem/ondergrond wordt steeds vaker genoemd en opgenomen in allerlei notities, bijvoorbeeld als het gaat om opgaven binnen de beleidsdossiers milieu, (duurzame) landbouw en energie. Nationale trajecten zoals STRONG helpen hier overigens ook bij. Dat maakt het belang van bodem/ondergrond ook van buitenaf groter.

Daarnaast wordt binnen de provincie Overijssel ook een organisatorische verandering doorgevoerd: met de komende organisatiewijziging wordt bodem/ondergrond onderdeel van de eenheid Ruimte en Bereikbaarheid (en niet meer onderdeel van de eenheid Natuur en Milieu).

### *Interne belemmeringen*

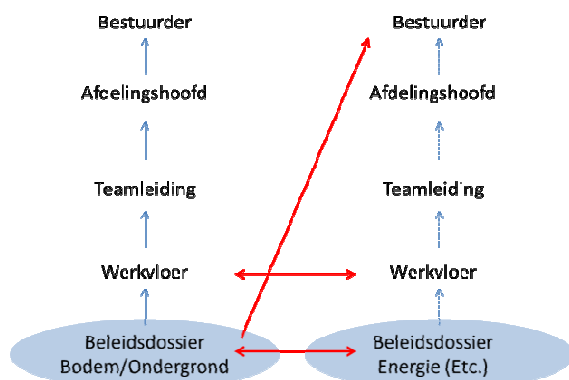
Iets wat aandacht behoeft, is dat niet alleen 'de dames van bodem en ondergrond' verantwoordelijk zijn voor het uitdragen van bodem/ondergrond kennis in andere beleidsdossiers en daar gaat het in de praktijk wel op lijken. Anderen kunnen nog wel eens achterover gaan leunen, omdat er een impliciete veronderstelling is dat de huidige bodem/ondergrond ambassadeurs ('de dames van bodem en ondergrond') het onderwerp wel op de agenda zullen zetten. Valkuil die daarbij komt kijken, is dat benutten bodem/ondergrond kennis weer een doel op zich wordt, terwijl de grote verdienste van het project juist is dat bodem/ondergrond kennis ondersteunend is bij het realiseren/aanpakken van maatschappelijke opgaven in allerlei beleidsdossiers.

Interessant in dit kader zijn de interne lijntjes tussen werkvloer, teamleiding, afdelingshoofden en bestuurders (zie figuur rechts). Vanuit het beleidsdossier bodem/ondergrond werken de lijntjes zoals ze qua organisatiestructuur zijn opgetuigd: ambtenaren op de werkvloer informeren de teamleiding, die vervolgens het afdelingshoofd informeert, die tenslotte de betreffende bestuurder voorbereidt.

Een verdienste van dit SKB project 'Afwegingskader Ondergrond voor Provincies en Gemeenten' is dat op werkvloerniveau tussen de verschillende beleidsdossiers veel beter wordt samengewerkt en afgestemd over bodem/ondergrondthema's. Dat blijkt minder het geval op de andere schaalniveaus. Het gevolg daarvan is dat voorbereidende notities over bodem/ondergrond die op ambtelijk niveau zijn opgesteld, vrijwel direct naar de bestuurders van andere beleidsdossiers gaan, zonder dat teamleider en afdelingshoofd uit die andere lijn voldoende op de hoogte zijn van de nieuwe manier van denken over bodem/ondergrond. Hierdoor ontstaat er nogal eens verwarring binnen de organisatie.

Aan de ene kant is het een mooi resultaat, dat bestuurders open staan voor de ondergrond, maar het bedienen van al die verschillende niveaus intern, meedenken in projecten en samenwerking met externe partners kost ook erg veel tijd. Het lijkt erop alsof het succes van het project ook een keerzijde heeft: tijdgebrek of te weinig capaciteit om mensen/disciplines bij elkaar te brengen en gedachtegoed verder te verspreiden. Wat hierbij helpt is dat er jaarlijks een budget beschikbaar is voor het transitietraject (nieuwe rol bodem/ondergrond), dat als intern smeermiddel (bruidsschat) gebruikt kan worden om samenwerking tussen beleidsdossiers en schaalniveaus op gang te brengen of werk uit handen te kunnen geven.

Een andere belemmering is de huidige politieke wind door de Nederlandse samenleving. De politiek moet dichterbij de burger staan en daardoor is dat het ook binnen Provincie Staten (PS) steeds belangrijker om aan de burger te kunnen laten zien welk effect het werk van de provincie heeft. Bestuurders moeten daarover dus een goed verhaal kunnen vertellen in PS. Ambtenaren bereiden dat verhaal voor. Dat heeft ook gevolgen voor het beleidsdossier bodem/ondergrond: nu duidelijk is geworden dat feitelijke bodem/ondergrond kennis 'slechts' onderdeel is van een onderhandelingsproces waarin ook andere aspecten en afwegingen meedoen, staan de verantwoordelijke ambtenaren voor een grotere uitdaging om hun gedeputeerde te informeren, omdat bodem/ondergrond een minder op zich zelfstaand onderwerp is dan de bodemsanering voorheen.



### *Doorwerking in het bodemveld algemeen*

Voor de bij het project betrokken bodemprofessionals heeft het inzicht dat het onderwerp bodem/ondergrond onderdeel moeten worden van het RO-afwegingsproces ertoe geleid dat hun werkzaamheden interessanter zijn geworden. Met name doordat de context is verbreed. Tegelijkertijd realiseren Besselink en Sicco Smit zich dat het werk van 'de bodemprofessional' er ook minder veilig van wordt. Vooral als gevolg van een kleiner budget voor bodemopgaven (bodemsanering), maar ook door minder controle en minder zeggenschap (want RO-afwegingsproces is minder logisch en rationeel dan gedacht), zoals voorheen wel het geval was bij bodemsaneringsprojecten.

Volgens Besselink en Sicco Smit zal 'de bodemprofessional' er steeds meer aan moeten wennen dat bodem/ondergrond geen item op zich is, maar onderdeel is van het RO-afwegingsproces. De maatschappelijke opgave is de start voor een afweging of besluit. Dat maakt dat 'de bodemprofessional' zich voortdurend moet afvragen hoe bodem/ondergrond kan bijdragen om die maatschappelijke opgave aan te pakken. De uitdaging voor de huidige bodemprofessional is of zij in staat zijn om die omslag in denken te maken. Dat heeft volgens Besselink en Sicco Smit te maken met willen, kunnen en moeten:

- Willen: hebben bodemprofessionals het inzicht en willen ze meegaan met de veranderende wereld om hen heen?
- Kunnen: hebben bodemprofessionals de vaardigheden om die denkslag te maken en om die nieuwe rol te pakken?
- Moeten: is er een urgentie of duidelijke opgave om die omslag te maken?

### **Advies voor collega bodemprofessionals**

Vanuit de eigen ervaringen in het SKB project 'Afwegingskader Ondergrond voor Provincies en Gemeenten' hebben Besselink en Sicco Smit een aantal tips voor collega bodemprofessionals die ook bezig zijn met de vormgeving van het transitietraject:

- Een nieuwe manier van denken en werken ontstaat niet vanzelf en ook niet in 1 keer. Belangrijk is om zelf die nieuwe manier te ontdekken door 'te doen en beleven';
- Ook raden ze aan om te leren van wat er al aan ervaringen en instrumenten is en om van daaruit te kijken wat het beste werkt voor jou. Niet elke werkwijze past bij elke persoon; vind een vorm die je aanspreekt en waar je zelf je eigen nieuwe rol mee kunt vormgeven;
- Ook is het belangrijk te beseffen dat het benutten/beschermen van bodem/ondergrond kennis elke keer maatwerk is, omdat elke opgave of maatschappelijke uitdaging anders is;
- Realiseer je dat bodem/ondergrond slechts een van de inhoudelijke onderwerpen is die een plek moet krijgen binnen de uiteindelijke afweging.
- Maak gebruik van de huidige situatie en beoogde verandering binnen het bodemveld om na te denken over wat je zelf als bodemprofessional wilt bijdragen met je kennis.
- Niet elke bodemprofessional hoeft een brede bodem/ondergrond deskundige te worden. Dieptekennis, bijvoorbeeld over sanering, blijft nodig.

## **3.3 Provincie Zeeland**

*Interview met Walter Jonkers d.d. 12 april 2012*

### **Aanleiding**

Provincie Zeeland wilde graag meedoen met het initiatief van de provincie Overijssel om een afwegingskader voor de ondergrond te maken (februari 2011), omdat Zeeland in haar eigen werkpraktijk merkte dat bodem nauwelijks meedeed in ruimtelijke ontwikkeling en bovengrondse opgaven. Waarom was dat? Een tweede reden om mee te werken aan een nieuw afwegingskader/-instrument kwam voort uit kritische feedback van RO-collega's (binnen provincies, maar ook van gemeenten) dat bestaande afwegingsinstrumenten/-tools niet hanteerbaar/buikbaar waren in gangbare RO-processen (teveel leeswerk, te complex, sluit niet aan, etc.).

Bij aanvang van het project overheerste de overtuiging dat het ontwikkelen van afwegingskader voor de ondergrond dé oplossing zou zijn voor de vraag 'hoe bodem/ondergrond een integraler onderdeel kon gaan uitmaken van RO-processen, zodat het beschermen en benutten van bodem/ondergrond beter zou verlopen'. Zo'n afwegingskader moest bovendien handzaam en praktisch zijn en dat zou het best lukken als het door en voor overheden gemaakt zou worden.

### **Beleving van het proces**

Hoewel het project tot veel verwarring heeft geleid en er verschillende momenten zijn geweest waarop het consortium opnieuw moest beginnen (Jonkers spreekt hier van een 'flipperkast experience'), hebben alle stappen volgens Jonkers bijgedragen aan het eindresultaat. Ook was het goed dat de groep collectief heeft





kunnen ervaren en concluderen dat de vooraf bedachte aanpak en bijbehorend resultaat niet het meest effectief bleken voor het gestelde doel. Rolf Müller heeft hier als procesbegeleider een belangrijke rol in gespeeld, vooral tijdens de 1<sup>e</sup> tweedaagse werksessie in januari 2011: na afloop van deze tweedaagse en de wat teleurstellende conclusie dat het geen goed idee was om een afwegingskader speciaal voor bodem/ondergrond te maken, vertelde Müller aan Jonkers dat hij deze gedachte al vanaf

het begin had gehad en vermoedde dat het vooral ging om de interactie tussen bodemexperts en RO'ers. Toch heeft hij de deelnemers zelf deze conclusie laten trekken door vanuit de oorspronkelijke verwachtingen het programma op te bouwen. Door aan elke organisatie te vragen cases voor te bereiden en daarover tijdens de tweedaagse in gesprek te gaan, heeft Müller de randvoorwaarden gecreëerd om er gezamenlijk achter te komen dat het vooral gaat om het kennen van elkaars werelden en behoeften, in plaats van om het prioriteren en afwegen van technisch inhoudelijke feiten. Het was Müllers inschatting dat het consortium moeite zou hebben gehad om zijn visie ten aanzien van het proces over te nemen, omdat er in de groep een sterke overtuiging heerste dat een afwegingskader de oplossing was voor het probleem. Daarom koos hij ervoor om de consortiumleden zelf die ervaring te laten hebben. Jonkers denkt dat die inschatting van Müller de juiste is geweest.

Naast de belangrijke rol en inbreng van Müller als procesbegeleider, heeft ook de combinatie van mensen in het consortium een belangrijke rol gespeeld; ieder met zijn/haar eigen karaktereigenschappen en drijfveren. Sommige consortium leden fungeerden als motor, anderen brachten hun creativiteit in en weer anderen zorgden dat er continuïteit in het proces bleef, controleerden het nakomen van afspraken en zorgden dat de groep af en toe bij elkaar kwam.

Ook SKB heeft in het gehele proces ook een belangrijke rol gespeeld. Allereerst door vertrouwen te geven in de alternatieve koers en de tussenstappen die werden gezet en tegelijkertijd ook door de uitkomst van het zoekproces te bewaken, zodat er ook een voor SKB waardevol resultaat zou staan aan het eind van het project.

### **Samenwerking met RO-collega's**

Inhoudelijk kostte het veel tijd om elkaars werkveld te begrijpen, waardoor in het begin van het project en met name tijdens de 1<sup>e</sup> tweedaagse werksessie in januari 2011 veel 'ruis op de lijn' ontstond:

- Bodem- en RO-professionals spraken een andere taal;
- Beide werelden hadden een ander beeld van de rol die bodem/ondergrond zou kunnen spelen in RO-processen;
- Wat verstaan beide werelden eigenlijk onder een afwegingskader?
- Bodemexpert denkt aan een technisch/inhoudelijke checklist/afvinklijst;
- Terwijl afwegingen in de praktijk tot stand komen via praten, onderhandelen, dialoog.

Voor Jonkers zijn de individuele interviews met RO-collega's binnen de eigen organisatie het meest waardevol geweest. Deze gesprekken leverden veel kennis op over de wereld van zijn RO-collega's en leidden ook tot een aantal opmerkelijke conclusies:

- Het is geen onwil van RO-collega's dat bodem/ondergrond geen vanzelfsprekende plek heeft in RO-processen, maar vooral een gevolg van onbekendheid met het onderwerp;
- In de beleving van RO'ers maken bodemexperts het veel te ingewikkeld om bodeminformatie mee te nemen in de afweging;
- Bodemexperts denken in de ogen van RO'ers teveel vanuit belemmeringen;
- RO'ers hebben behoefte aan kansen met bodem/ondergrond en bodemcollega's die meedenken met de maatschappelijke opgave: welke rol kan bodem/ondergrond daarin spelen?

Dit waren voor Jonkers belangrijke openbaringen die ervoor zorgden dat hij zijn eigen speelveld beter leerde kennen en begreep.

Iets wat Jonkers achter gezien beter had willen doen in relatie tot de samenwerking met RO-collega's was het verwachtingenmanagement. Vooral bij de tweedaagse werksessie in januari 2011 had dat kunnen helpen, omdat een aantal deelnemers (met name de deelnemers die geen onderdeel uitmaakten van het consortium) na afloop geen tevreden gevoel had. Vragen die leefden waren bijvoorbeeld: Hebben we wel een goede bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van het project? Er lag immers nog steeds geen afwegingskader? Hebben we het consortium wel voldoende op weg kunnen helpen? Etc. Mogelijk was dat twijfelende gevoel minder groot geweest als vooraf duidelijker was gecommuniceerd dat de tweedaagse werksessie onderdeel was van een zoekproces, waarvan ook de consortiumleden de uitkomst niet precies kenden. Want hoewel er iets anders lag dan vooraf gedacht, heeft deze tweedaagse wel een belangrijke rol gespeeld in het wijzigen van de koers en het uiteindelijke resultaat. Een volgende keer zou Jonkers er de voorkeur aan geven om opener te zijn over het zoekproces. Dat vraagt wellicht om een kwetsbare opstelling, maar creëert ook meer duidelijkheid voor de

mensen die worden uitgenodigd om mee te denken. Het risico dat eraan kleeft is dat mensen bij voorbaat al afhaken en niet willen meedenken, omdat het proces en de uitkomst te onzeker zijn.

Een vergelijkbaar ontevreden gevoel ontstond tijdens de 2<sup>e</sup> werksessie in juni 2011. Met name onder de bodemexperts en RO-professionals uit Zeeland en Overijssel heerste het gevoel dat de onderwerpen die op het programma stonden al een keer waren uitgevoerd. 'Moeten we hiervoor helemaal vanuit Zeeland naar Utrecht komen?'. De meerwaarde van deze herhaling van zetten werd niet gezien en ook was niet duidelijk hoe het programma van deze 2<sup>e</sup> werksessie aansloot bij de voorgaande stappen (1<sup>e</sup> werksessie in januari en de interviews tussen bodemprofessionals en RO-collega's).

Hoewel Jonkers bovenstaand verbeterpunt opmerkt, moet hij tegelijkertijd concluderen dat de 'schade' hiervan tijdens het project is meegevallen en dat de verwarring en onzekerheid na afloop van de tweedaagse heisessie verderop in het project en ook in andere parallelle trajecten geen negatieve invloed heeft gehad op de samenwerking tussen bodem- en RO-professionals.

## **Geleerde lessen**

### *Op persoonlijk vlak*

Samengevat zijn de belangrijkste persoonlijke lessen voor Jonkers:

#### *1. Meer inzicht in het verloop van RO-processen en waarom dingen gaan zoals ze gaan.*

Met name de interviews hebben hieraan bijgedragen. Daardoor kreeg Jonkers meer inzicht in waarom dingen gaan zoals ze gaan binnen RO-processen en in hoe beslissingen tot stand komen. Puzzelstukjes pasten beter in elkaar. Met als gevolg dat ook het begrip voor eigen context van Jonkers als bodemprofessional groeide. Na de interviews is het voor Jonkers makkelijker geworden om patronen en mechanismen ('koninkrijkjes') in eigen organisatie en context te herkennen. Die herkenning zorgt ervoor dat hij beter weet wat hij moet doen om met die mechanismen om te gaan en toch zijn doelen te bereiken.

#### *2. Kennis zit in mensen*

Het delen van informatie en met elkaar in dialoog zijn, is voor Jonkers belangrijker geworden dan zoals voorheen de technisch inhoudelijke informatie. Hij is zich er zeer bewust van dat kennis in mensen zit en dat kennis pas waarde krijgt als je ontdekt wat en wie je ermee kunt ondersteunen. Wat heeft iemand anders nodig aan kennis om zijn/haar eigen vraagstuk op te kunnen lossen?

Ook zijn RO-collega's gaven terug dat de dialoog die tijdens/door de interviews ontstond waardevol voor hen was:

- Zij vonden het prettig hun kant van het verhaal te vertellen (ei kwijt);
- Dialoog over hoe bodem ondersteunend kon zijn bij RO-processen en waar de RO'ers behoefte aan hadden, werd gewaardeerd;
- Van de gesprekken ging een 'olievlek' werking uit: het interne netwerk werd vergroot en mensen leerden elkaar beter kennen.

#### *3. Samen met externe partners een complex onderwerp aanpakken is waardevol.*

Samenwerking met externen levert enthousiasme op, is verrijkend, werkt relativerend, geeft je een nieuwe bril om naar je vraagstuk/dilemma te kijken en brengt verdieping. Het lijkt een tijdrovende bezigheid, maar uiteindelijk is het een investering waar je profijt van hebt. Jonkers heeft 'het geluk' gehad dat hij het vertrouwen van zijn leidinggevende kreeg dat hij met de goede dingen bezig is. Daardoor voelt hij veel vrijheid om in trajecten als deze te participeren en eruit te halen wat in zijn eigen werkpraktijk nuttig en toepasbaar is.

### *In de organisatie*

Ook op het niveau van de organisatie valt een aantal zaken op:

- Integratie of koppeling van disciplines vindt vaker plaats (en is breder dan alleen bodem en RO);
- Het interne netwerk is verstevigd;
- Het netwerk over organisatiegrenzen heen is verstevigd.

### *Binnen het brede bodemveld*

Wat de bodemwereld heeft geleerd van dit project vindt Jonkers lastig in te schatten. Daar zit ook nog wel een opdracht voor het consortium en SKB om daar gezamenlijk invulling aan te geven. Hoe kunnen we de resultaten delen met andere collega's? Voor wie zijn de resultaten interessant?

### *Belangrijkste eyeopener*

Dat het RO-proces minder gestructureerd is dan we (bodemprofessionals) vooraf veronderstelden. Naast feitelijke kennis spelen ook andere aspecten een rol, zoals bestuurlijke of politieke belangen.

## **Doorwerking**

*Binnen de eigen organisatie, provincie Zeeland.*

Al tijdens de uitvoering van het project werden veranderingen op de werkvloer zichtbaar. Bodemcollega's en RO-collega's kennen nu elkaar beter, waardoor er meer interactie en samenwerking plaatsvindt. Een aantal uitspraken hierover van Jonkers: 'We zoeken elkaar vaker op en spiegelen tussenproducten aan elkaar', 'Ik merk dat het drukker wordt aan mijn bureau' en 'Het lijkt wel of ik nu op het lijstje van benaderbare personen sta'. 'Een paar jaar geleden was dat ondenkbaar'.

Gedurende het project merkte Jonkers dat het ook anderen in de organisatie begon op te vallen dat bodem en RO meer met elkaar samenwerkten. Ook viel het anderen op dat bodem en milieu een heel prominente rol in het omgevingsplan hadden gekregen. Als gevolg daarvan gingen ook andere niveaus (bijv. afdelingshoofden, provinciale staten) vragen stellen over de samenhang tussen de onderwerpen en ontstond de mogelijkheid om op verschillende plekken presentaties te houden, waardoor het gedachtegoed breder kon worden gedeeld.

Een vergelijkbare ontwikkeling ziet hij bij gemeenten en waterschappen ontstaan. Op de werkvloer wordt iets in gang gezet, andere niveaus valt het op en gaan vragen stellen, waardoor bewustzijn over de rol van bodem/ondergrond in RO-vraagstukken groter wordt.

Behalve de veranderingen die nu al merkbaar zijn (meer samenwerking op werkvloer en bewustzijn bij andere niveaus), lijkt dit geen goed moment om binnen de provincie Zeeland over doorwerking van het project te gaan praten of daar (formeel) vervolgstappen in te zetten. Dat heeft te maken met andere ontwikkelingen binnen de organisatie die urgenter zijn:

- 1) Kerntakendiscussie;
- 2) Er moeten mogelijk mensen weg;
- 3) Er is een nieuw management dat een reorganisatie voorbereidt.

Wel past Jonkers het gedachtegoed en de geleerde lessen toe in zijn eigen werk, door ook bij de uitvoering van andere projecten/trajecten mensen en disciplines aan elkaar te koppelen. Bijvoorbeeld bij het opzetten van een nieuw project binnen het 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'-programma van de provincie Zeeland, waar het ook een uitdaging is om verschillende mensen en disciplines bij elkaar te brengen. Hoewel het in dit nieuwe project niet alleen om de interactie tussen bodem en RO gaat, ziet Jonkers dezelfde mechanismen optreden. Daarbij kan hij zijn ervaringen met dit SKB project goed inzetten.

Jonkers is van mening dat het geen zin heeft om mensen te overtuigen van de benodigde omslag in denken, maar dat collega's dit zelf moeten ervaren. Daarnaast ziet Jonkers dat samenwerking tussen disciplines verder gaat dan samenwerking tussen bodem en RO. Hij is zich ervan bewust dat (net als bij bodem en RO) barrières bestaan tussen disciplines. En dat het de kunst is om die barrières te herkennen en een manier te vinden om ze te verschuiven of helemaal op te heffen.

### *Doorwerking binnen bodemveld*

Wat betreft bredere verspreiding van resultaten binnen het bodemveld is de vraag interessant bij wie de resultaten van het project moeten landen? Het liefst zou Jonkers zien dat collega's het doorlopen proces en het eindproduct herkennen. Hij hoopt dat het 'Torenmodel' anderen helpt om voor zichzelf een nieuwe rol in RO-processen te ontdekken. Ook hoopt hij dat het overzicht van bestaande tools en instrumenten behulpzaam is voor anderen. Het consortium kan hierin een rol spelen (goede eindrapportage maken; evt. samenvatting van de rapportage maken met aansprekende visualisatie; presentaties houden op congressen; zelf doen; samenwerking over disciplines heen stimuleren en uitdragen). Maar ook SKB kan hierin ondersteunen, bijvoorbeeld door de eindrapportage op soilpedia te zetten.

### **Advies voor collega bodemprofessionals**

Verandering begint met doen. Ga ook eens praten met je RO-collega's. Hoe denken zij? Met welk soort opgaven zijn zij bezig? Hoe kun je daar met je bodem/ondergrond kennis aan bijdragen?

## **3.4 Gemeente Rotterdam**

*Interview met Joost Martens en John de Ruiter d.d. 11 april 2012*

### **Aanleiding**

De gemeente Rotterdam is al een aantal jaren bezig om beleid en visie te ontwikkelen voor het gebruik van de ondergrond. Al doende groeide het besef dat de ondergrond een nieuw beleidsthema is dat nog geen vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van de afwegingsprocessen die RO-professionals dagelijks doorlopen. Allereerst herbergt de ondergrond een wereld die niet zichtbaar is en daarnaast is er relatief weinig bekend over mogelijke gevolgen/effecten van het gebruik van de ondergrond voor andere belangen. Voor Joost Martens

en John de Ruiter is het logisch om gebruik te maken van kennis en ervaring van anderen bij het ontwikkelen van de beoogde beleidsvisie voor de ondergrond. Dit project bood dan ook een mooie kans om samen met andere partijen die praktijkkennis en -ervaring op te bouwen. Wat kom je tegen als je de ondergrond wilt gebruiken/benutten en hoe los je dat samen op? Op welke manier ga je belangen tegen elkaar afwegen? Etc. De verwachting bij aanvang van het project was om met de betrokken consortiumpartijen een afwegingskader te ontwikkelen voor het gebruik van de ondergrond. Net als bij de provincie Overijssel bestond aanvankelijk het beeld dat zo'n afwegingskader de vorm van een multicriteria tabel zou krijgen of iets wat daarop lijkt. Zo'n tabel zou behulpzaam moeten zijn bij het opstellen van een bestuurlijk advies voor gemeentelijke/provinciale bestuurders.

### **Beleving van het proces**

Een eerste stap in die richting was de tweedaagse werksessie in januari 2011. Voor deze sessie hadden de consortiumleden zowel hun RO- als bodemcollega's uitgenodigd. Doel van de sessie was om vanuit de verschillende praktijkervaringen van alle deelnemers de belangrijkste ingrediënten te identificeren die onderdeel zouden moeten zijn van het beoogde afwegingskader. De verwachting was dat na die tweedaagse alle ingrediënten op tafel zouden liggen, waarmee het consortium zelf aan de slag zou kunnen gaan om het afwegingskader te ontwikkelen. Zoals bekend verliep de heisessie anders dan verwacht. Discussies lieten zien dat het maken van afwegingen voor de ondergrond complexer was dan vooraf gedacht. In plaats van het definiëren van heldere afwegingscriteria, bleek vooral het interactieve proces van belang te zijn. Het bij elkaar zitten. Het begon erop te lijken alsof de RO-wereld anders benaderd moest worden. Welke rol kon het 'torenmodel' daarbij spelen? Eén van de conclusies die de groep aan het eind van de tweedaagse trok, was dat het belangrijk was om aan te sluiten bij rijdende RO-treinen. Er ontstond twijfel over de bruikbaarheid van het beoogde afwegingsmodel, hoewel dat door sommigen nog steeds gezien werd als mogelijkheid om op de rijdende treinen te kunnen stappen.

De interviews met RO-collega's maakten duidelijk dat het RO-proces ongrijpbaar is en afwegingen minder rationeel tot stand komen dan de consortiumleden (overwegend met een bodemachtergrond) aanvankelijk dachten. In plaats van het afwegen van feiten of heldere criteria, blijkt het RO-proces bijvoorbeeld ook te gaan over 'wie wordt hier blij van?', 'is het mooi?', 'welke ambities binnen een bepaald beleidsdossier zijn hierbij gebaat?', 'moet iemand nog een dienst bewezen worden?' en natuurlijk de politieke verhoudingen. Hoewel de consortiumleden het spel van het RO-proces begrepen, waren ze toch verbaasd over de niet-rationele manier waarop keuzes tot stand kwamen. Ze realiseerden zich dat (bodem)informatie en -feiten niet automatisch doorslaggevend zijn in de keuzes die uiteindelijk gemaakt worden.

Na die interviewronde rees de vraag: als dit de manier is waarop afwegingen tot stand komen, hoe haak je dan wel aan? Uiteindelijk resulteerde dat in een combinatie van het 'Ontwikkelmodel Ondergrond' (ook wel het 'Torenmodel') en praktijkervaring.

De Ruiter en Martens hebben het verloop van het project ervaren als intensief, lang, open (alles was bespreekbaar) en inspirerend. Ondanks de tegenslagen en complexiteit van de opgave (het ontwikkelen van een afwegingskader) bleef het een interessant project voor Rotterdam. Ervaringen uit het project droegen bij aan de ontwikkeling van de gemeentelijke beleidsvisie ondergrond Rotterdam. Bovendien zorgden de tussenresultaten en dynamiek van het project voor een kritische blik op de Rotterdamse visie. Dat was waardevol. Ook zorgde de samenstelling en diversiteit van de groep dat het project interessant bleef; iedereen bleef elkaar energie en inspiratie geven.

### **Samenwerking met RO-collega's**

Binnen de gemeente Rotterdam wordt samenwerking tussen bodemexperts en RO-professionals niet alleen vormgegeven via dit SKB project, maar ook via andere SKB-trajecten. In dit specifieke project hebben zowel bodem- als RO-collega's meegedaan aan een aantal sessies. Het bij elkaar brengen van deze mensen en het doorgeven van het gedachtegoed ervaren De Ruiter en Martens als een boeiende uitdaging die hen energie oplevert. Via samenwerking leer je elkaars vooronderstellingen kennen, snap je werkrouines beter en dus ook de resultaten van afwegingsprocessen.

Dat de nieuwe manier van denken over de ondergrond aanstekelijk werkt, merken De Ruiter en Martens nu al binnen de eigen organisatie: sommige collega's schuiven al iets meer op richting 'meedenken' (hoe kan ondergrond bijdragen aan ambities van anderen) in plaats van 'rekenen' (wat mag wel/niet). Daarnaast groeit – uit noodzaak – ook in de stad het bewustzijn dat de ondergrond een belangrijke rol speelt bij het realiseren van plannen. Het project in de binnenstad van Rotterdam maakt de noodzaak tot samenwerking heel zichtbaar, omdat ontwerpkeuzes direct geconfronteerd worden met (on)mogelijkheden in de ondergrond. Dat alles met elkaar samen hangt, is steeds meer gemeengoed geworden onder de betrokkenen bij dit project.

## **Geleerde lessen**

Een van de inzichten die het project De Ruiters en Martens heeft opgeleverd, is dat het ook voor conceptontwikkeling (zoals een afwegingskader) waardevol is om samen te werken met anderen.

Daarnaast heeft het project laten zien wat wel/niet werkt als het gaat om de aansluiting tussen de bodemwereld en het RO-proces. Welk verhaal moet je als bodemprofessional aan je RO-collega's vertellen? In welke vorm moet je bodeminformatie aan je RO-collega's aanbieden? Door gezamenlijk op te trekken is het verhaal van bodemprofessionals aan RO-collega's herkenbaarder geworden; ook door ander taalgebruik.

De grootste verschuiving die het project heeft opgeleverd, is dat nu niet meer alleen de vraag gesteld wordt met welke bodemambities men rekening moet houden in het RO-proces (beschermen, benutten), maar dat het vooral draait om de vraag hoe kun je anderen (m.b.v. kennis over bodem/ondergrond) ondersteunen in het realiseren van hun ambities en hoe zorgen we ervoor dat de ondergrond daarbij geen beperkende factor is?

### *Belangrijkste eyeopener*

Inzicht in hoe de RO-wereld werkt. En dat afwegingen niet louter rationeel tot stand komen. Macht, relaties, geld, politiek, etc. zijn naast inhoudelijke argumenten ook aspecten die een rol spelen bij het uiteindelijke besluit.

## **Doorwerking**

### *Doorwerking binnen eigen organisatie, gemeente Rotterdam*

Binnen de gemeente Rotterdam is al een kopgroepje dat zich bewust is van de rol en mogelijkheden van/met de ondergrond. Het zou goed zijn als dit kopgroepje met extra mensen kan worden uitgebreid. Op die manier kan de gemeente zichzelf nog beter voorbereiden op intensiever gebruik van de ondergrond en het realiseren van ambities binnen andere beleidsdossiers. Daarvoor is het nodig dat ook andere collega's worden meegenomen en kunnen meegroeien in het gedachtegoed dat (onder meer) binnen dit SKB project is ontwikkeld. Uitbreiding van de kopgroep vraagt om mensen met een brede blik, maar ook om variatie in aanwezige vakdisciplines. Om deze goede mensen te vinden is het o.m. nodig dat het ontwikkelde gedachtegoed over samenwerking tussen bodem en RO en om op het grensvlak van deze twee werelden te werken.

### *Doorwerking algemeen*

De Ruiters en Martens benadrukken dat het onwenselijk is dat de ondergrond een nieuwe 'silo' wordt binnen het RO-proces. Naast bodem/ondergrond spelen bijvoorbeeld ook watervraagstukken en duurzaamheid een rol in de afweging. Al die aspecten grijpen op elkaar in; in de praktijk zal moeten blijken hoe dan, waar de dilemma's zitten en welke oplossingsrichtingen er zijn of gecreëerd kunnen worden.

De kracht van verbinding tussen bodem- en RO-wereld zit in samenwerking. Niet alleen je eigen beeld verandert hierdoor, maar ook dat van je samenwerkingspartners. Daarnaast is het onmogelijk om alles wat iedereen ooit geleerd heeft in zijn/haar eigen werkpraktijk op papier te zetten en op die manier over te dragen aan andere professionals. Via samenwerking met 'echte mensen' in concrete praktijk projecten kan die ervaring toch worden doorgegeven en gedeeld.

SKB en mogelijk ook Nirov kunnen hierbij ondersteunen. Door ontmoetingen te stimuleren tussen bodem- en RO-professionals, door projecten te stimuleren waarin kennis en ervaring uit beide werelden nodig is, door de bodemwereld ook te introduceren/uitnodigen voor RO-congressen en daar bijvoorbeeld ook bodeminformatie in te brengen. Etc.

Wat niet meehelpt is dat in RO-onderwijs weinig aandacht wordt besteed aan de relatie ondergrond / bovengrond en de mogelijkheden die ondergrond biedt om bovengrondse opgaven aan te pakken.

## **Advies aan collega bodemprofessionals**

Vanuit de eigen ervaringen in het SKB project 'Afwegingskader Ondergrond voor Provincies en Gemeenten' hebben Martens en De Ruiters een aantal tips voor collega bodemprofessionals die ook bezig zijn met de vormgeving van het transitietraject:

- 'Learning by doing': ga samen een plan maken; samen een project uitvoeren; en betrek daarbij meerdere schaalniveaus.
- Maak gebruik van de kennis en ervaring van collega's (intern/extern).
- Samenwerken met externe partijen en nieuwe mensen brengt nieuwe ideeën en mogelijkheden voor je eigen situatie.
- Het is geen makkelijke weg, realiseer je dat als je eraan begint.
- Probeer het wiel niet zelf uit te vinden, maar maak gebruik van wat er al is.
- Wat je achter je eigen bureau bedenkt, blijkt in de praktijk vaak anders uit te werken.
- Laat je inspireren door de ervaring en blik van anderen.

### **3.5 Provincie Gelderland**

*Interview met Stef Hoogveld d.d. 11 april 2012*

#### **Aanleiding en beleving van het proces**

De provincie Gelderland heeft intern lang overleg gevoerd en getwijfeld over deelname aan het project. Belangrijkste reden lijkt dat het onderwerp bodem/ondergrond niet voldoende prioriteit kreeg (en krijgt) binnen de eigen organisatie. Uiteindelijk is toch besloten om mee te doen. Verschillende personen vanuit de provincie Gelderland hebben steeds aan verschillende activiteiten en op verschillende momenten deelgenomen aan het project. Het bleek lastig om hierin continuïteit te organiseren. Stef Hoogveld raakte pas aan het eind van het project betrokken. Hij heeft nog 1 gezamenlijke bijeenkomst meegemaakt met ook de andere consortiumleden en vooral de casus Nijkerk uitgevoerd.

Hoogveld herinnert zich verschillende inspirerende momenten met de mensen die betrokken waren bij het project. Die waren waardevol voor hem.

#### **Samenwerking met RO-collega's**

Het benutten/beschermen van bodem en ondergrond valt binnen de provincie Gelderland onder het milieubeleid. De nu gebruikelijke manier om bodem/ondergrond (binnen de provincie) in te brengen in visie- of planontwikkeling en bij de uitvoering van projecten wordt vooral gedreven door wat wettelijke verplicht is of zoals eerder genoemd is door 'rekenen'. Als gevolg hiervan is de huidige functie van bodemkennis binnen de provincie Gelderland 'te voorkomen dat wettelijke kaders/normen worden overschreden'. Dat maakt dat bodem/ondergrond vaak als belemmerende factor wordt ingebracht of gezien door RO-collega's.

Aangezien bodem/ondergrond geen bijzondere aandacht heeft binnen de provincie Gelderland had Hoogveld flink wat overredingskracht nodig om voor elkaar te krijgen dat hij met de casus Nijkerk aan de slag kon. Belangrijk voor zijn leidinggevende was dat de interventies die Hoogveld van plan was te plegen vanuit de in het SKB project ontwikkelde filosofie geen invloed zouden hebben op het lopende proces (van de nog te selecteren praktijkcasus). In de onderhandeling met zijn leidinggevende heeft Hoogveld vooral benadrukt dat het uitvoeren van de beoogde casus goed zou aansluiten bij zijn persoonlijke ambities en gewenste ontwikkeling. Zijn gedachte was dat hij daarmee sneller toestemming zou krijgen, omdat het onderwerp bodem/ondergrond binnen de provincie Gelderland nu eenmaal lage prioriteit had. Uiteindelijk ging zijn programmamanager akkoord met de casus Nijkerk, vooral vanwege de persoonlijke drijfveer van Hoogveld en de afspraak de activiteiten/interventies van Hoogveld de besluitvorming binnen de casus Nijkerk niet zouden dwarsbomen.

Vanuit de gedachte dat aan het begin van een plan-/ontwerptraject de meeste ruimte is om bodemkennis in te brengen en kansen met de bodem/ondergrond te verkennen en in te passen, is Hoogveld voor de beoogde casus op zoek gegaan naar een project dat nog aan het begin van het planproces stond. Uit een langere lijst van mogelijke projecten is uiteindelijk de casus Nijkerk gekozen.

Voor de uitvoering van de casus was het de bedoeling dat Hoogveld met de verantwoordelijke ambtenaren in Nijkerk in gesprek ging. Voordat hij die stap nam, heeft hij allereerst gesproken met een aantal collega's die via andere trajecten al te maken hadden gehad met ontwikkelingen in Nijkerk. Allereerst met de interne projectleider van het project in Nijkerk. Vervolgens heeft hij gesprekken gevoerd met collega's die – vanuit verschillende beleidsdossiers, zoals Financiën, Bodem en Energie – al een samenwerkingsrelatie met Nijkerk hadden. Uit deze gesprekken heeft Hoogveld waardevolle informatie gehaald die hij kon koppelen aan zijn eigen kennis over bodem/ondergrond. Zijn doel bij deze gesprekken was een beeld te krijgen van de belangrijkste issues/opgaven in Nijkerk en te bekijken of en hoe de bodem/ondergrond een rol zou kunnen spelen bij het aanpakken/oplossen van die issues/opgaven. Met alle kennis die hij intern had opgedaan, is hij vervolgens het gesprek met de ambtenaren in Nijkerk aangegaan, om ook bij hen bewustzijn te creëren dat bodem/ondergrond kansen biedt om verschillende opgaven te combineren/op te lossen.

Opvallend in de gesprekken met zijn collega's was dat zij allemaal zeer welwillend waren om hun ervaringen met en kennis over ontwikkelingen binnen de gemeente Nijkerk te delen. Hij vermoedt dat die welwillendheid te maken had met het feit dat het project in de beginfase verkeerde. Dan zit iedereen nog met veel vragen en is gretig naar onder meer bodem gerelateerde antwoorden. Ook de ambtenaren in Nijkerk waren positief (zelfs enthousiast) over de onderlinge relaties tussen de verschillende opgaven en bodem/ondergrond.

#### **Geleerde lessen**

##### *Persoonlijk*

De belangrijkste les voor Hoogveld zelf is het bewustzijn dat expertkennis over bodem/ondergrond pas waarde krijgt voor anderen en andere beleidsdossiers als je als bodemprofessional in staat bent uit te leggen wat die waarde dan is. Wat heeft de maatschappij aan expertkennis over bodem/ondergrond als er niet naar wordt gevraagd?

### *Binnen de organisatie*

Hoewel bodem/ondergrond binnen de eigen organisatie lage prioriteit krijgt, denkt Hoogveld dat hij voor zijn eigen organisatie zou kunnen fungeren als bodemambassadeur, die in staat is met een brede en open blik naar vraagstukken te kijken en kansen met bodem/ondergrond te benoemen. Kracht van deze brede blik zit in het ondersteunen van anderen/andere beleidsdossiers bij het realiseren van ambities/doelstellingen. Deze vaardigheid zou Hoogveld willen versterken, zodat de waarde ervan uiteindelijk ook breder binnen de organisatie wordt gezien en ervaren.

### *Casus Nijkerk*

Omdat de casus Nijkerk na de eerste gespreksronde met zijn collega's en de ambtenaren uit Nijkerk geen vervolg meer heeft gekregen, vindt Hoogveld het lastig in te schatten op welke manier die gesprekken effect hebben gehad op de projectuitvoering. Hopelijk is er iets blijven hangen bij collega's en ambtenaren over mogelijke rol van bodem/ondergrond.

### *Belangrijkste eyeopener*

Bodemkennis is waardeloos als je niet kunt uitleggen hoe die kennis kan bijdragen aan realisatie van doelstellingen in andere beleidsdossiers.

### **Doorwerking**

Hoogveld heeft niet de indruk dat de gesprekken die hij gevoerd heeft binnen de casus Nijkerk voor concrete veranderingen hebben gezorgd in de aanpak van het project. Hoogveld was zelf geen trekker van dit project en is door de projectleider na de gesprekken verder niet betrokken bij de uitvoering. Volgens Hoogveld waren de gesprekken vooral leerzaam voor hemzelf en in mindere mate voor zijn collega's. Het dilemma binnen de provincie Gelderland is dat bodem/ondergrond geen prioriteit heeft en er weinig aandacht is voor verbinding tussen disciplines bodem/ondergrond en RO. Wel zit er potentie in de organisatie om dit beter neer te zetten en uit te dragen.

Dat maakt dat het voor de doorwerking in de eigen organisatie in ieder geval belangrijk is om als bodemprofessional aan tafel te komen bij projecten waar bodem/ondergrond een rol zou kunnen spelen en als verbindende schakel in projecten te gaan functioneren. Tijd/ruimte/prioriteit + competentieontwikkeling zijn daarbij belangrijk.

Daarnaast kan Hoogveld als bodemprofessional zijn ambassadeurschap verder uitdragen door de leerervaringen uit dit project op zijn collega's over te brengen. Dit is met name belangrijk om de brug van toren 0 (ontwikkelingsfase 0) – waar zijn organisatie nu nog in zit – naar toren 1 (ontwikkelingsfase 1) te kunnen oversteken. Dat vraagt meer inzet van de brede bodemprofessional.

Vanuit zijn persoonlijke ervaringen noemt Hoogveld de volgende aandachtspunten voor het uitdragen van het gedachtegoed zoals ontwikkeld in dit project:

- Enthousiasme en inspiratie zoals ervaren in dit project is niet voldoende om samenwerking en kruisbestuiving tussen bodem/ondergrond en RO tot stand te brengen.
- Van bodemprofessionals vraagt dit om verbindend te werken en voorwaarden vrij met andere beleidsdossiers mee te kunnen denken vanuit de kansen die bodem/ondergrond bieden.
- De organisatie waarbinnen die bodemprofessional werkt, moet hiervoor ruimte (tijd, prioriteit) geven.
- Nu kom je als bodemprofessional alleen aan tafel vanuit wettelijke kaders: 'wat moet'.
- Dit heeft een remmend/belemmerend effect op ontwikkeling van beoogde project.
- Ook is scholing van de bodemprofessional nodig. Competenties die belangrijk zijn voor bodemprofessional, zijn bijvoorbeeld:
  - kunnen verbinden;
  - breed bodemkundig kunnen zijn;
  - vanuit kansen met bodem/ondergrond met andere beleidsdossiers kunnen meedenken;
  - eigen discipline/expertkennis kunnen loslaten
  - waarde van bodem/ondergrond kennis kunnen uitleggen binnen andere beleidsdossiers;
  - anderen helpen hun ambities/doelstellingen te realiseren m.b.t. kansen bodem/ondergrond;
  - bewustzijn ontwikkelen dat bodem/ondergrond een rol speelt in verschillende beleidsdossiers.
- Naast verbindend werken en scholing zou het ook helpen als er een wettelijk kader zou zijn waarin kruisbestuiving tussen bodem/ondergrond en RO wordt vastgelegd; een soort 'bodemtoets', naar het voorbeeld van de 'watertoets'.
- Via zo'n bodemtoets moet de provincie wel aan de slag met verbinden van de disciplines bodem/ondergrond en RO.
- Indien zo'n wettelijke verplichting er niet komt, is de 'wettelijke/verplichtende route' de enige manier om aan tafel te komen en 'het paard van Troje' mee te smokkelen: eenmaal binnen kunnen bodemprofessionals vanuit die brede bodembril meedenken en kansen met bodem/ondergrond inbrengen.

### **Advies voor collega bodemprofessionals**

- Laat je eigen discipline los en probeer onbevangen / positief / vanuit open houding mee te denken;
- Denken in kansen in plaats van belemmeringen.

## **3.6 Wageningen Universiteit**

*Onderstaande tekst is gebaseerd op een schriftelijke bijdrage van Rolf Müller*

Rolf Müller trad tijdens het project op als procesbegeleider, vanuit een persoonlijke interesse. Hij heeft het project ervaren als een zeer leerzaam, vreugdevol en complex proces. Het aanreiken van een tool als het Torenmodel was een start. Samen met de consortiumleden zoeken naar het eigenlijke nut ervan was iets behoorlijk anders. Ook voor de procesbegeleiders was het een worsteling om goede werkvormen te vinden en een "authentieke" interactie te organiseren. Werksessie II (juni 2011) was in dat kader zeker geen goed voorbeeld.

Het vreugdevolle aan het project was dat alle projectgroep leden én de opdrachtgever/financier de kwaliteit en vaardigheden hadden om elkaar bij het gehele proces betrokken te houden. Zij lieten zien écht van elkaar te willen leren en streefden voortdurend naar resultaten die voor elke partij waardevol en bruikbaar waren.

Müller heeft dit als zeer open ervaren, waardoor het bovendien mogelijk was om na Werksessie I (in januari 2011) gezamenlijk die enorme ommezwaai te maken: van een aanvankelijk technisch ingestoken "Afwegingsmodel" naar een veel effectiever leermodel, met als resultaat het huidige Ontwikkelmodel Ondergrond (of Torenmodel). Die openheid maakte het volgens Müller ook mogelijk om tussen Werksessie I en Werksessie II binnen elke organisatie op zoek te gaan naar de geschreven en ongeschreven huisregels om (RO-)beleid te maken. De resultaten waren verfrissend, boeiend en leverden ook een doorbraak op om verder te zoeken naar de werkelijke waarden van het huidige Ontwikkelmodel Ondergrond.

Wat het proces volgens Müller complex maakte, was dat alle betrokken overheidsorganisaties (provincies Overijssel, Zeeland, Gelderland en gemeente Rotterdam) in een heel andere fase verkeerden in hun ontwikkeling. Dat maakte ook dat de antwoorden op onderstaande vragen voor elke organisaties heel anders werden beantwoord:

- Hoe goed heb ik mijn gegevens op orde?
- Hoe ver ben ik af van de sectoren/afdelingen die "Hét Beleid" maken?
- Hoe sterk is mijn sector, mijn portefeuillehouder/wethouder?
- Hoeveel andere beleidsprioriteiten zijn er nog meer?
- Etc.

Deze verschillen leverden veel taaierheid in het proces op, maar leidden uiteindelijk ook tot het huidige Ontwikkelmodel Ondergrond. De verschillen tussen de organisaties bleken dé sleutel te zijn voor de huidige duiding van de verschillende fasen cq. torens. Dat zorgde bij Müller voor een enorme eyeopener.

De complexiteit die de verschillende fasen met zich mee brachten, had niet alleen te maken met de posities van de bodemprofessionals (Müller gebruikt hier de term "Ondergronders"), maar net zo goed met de zeer uiteenlopende posities van de RO'ers.

Volgens Müller heeft de eerlijke en kwetsbare worsteling van de consortiumleden en hun collega's ook iets unieks opgeleverd in vergelijking met eerdere afwegingskaders. Hij is ervan overtuigd dat het resultaat van het project – het Ontwikkelmodel Ondergrond – zowel voor RO'ers als voor "Ondergronders" veel informatie oplevert, waarmee ieder zijn/haar eigen positie kan bepalen en mogelijk ook een reële inschatting kan maken van wat inspanningen (namelijk kruisbestuiving tussen bodemkennis en RO) kunnen opleveren. Het maakt volgens Müller immers nogal uit of je stapsgewijs het einddoel wilt bereiken of juist in één keer naar Fase 4 wilt springen. Volgens Müller kunnen de 'tussenstations' enorm bevrijdend zijn, omdat het daarmee niet nodig is teveel hooi op je vork te nemen. Voorts kan het bodemexperts en RO-professionals helpen ('bevrijdend zijn') om in het eindrapport, waarin het Ontwikkelmodel Ondergrond wordt toegelicht, te lezen welke randvoorwaarden er allemaal gecreëerd moeten worden om effectief samen te kunnen werken aan een gemeenschappelijke maatschappelijke taak: "Ondergrond vergroot je ambitie".



## 4 *Rode draden dwars door alle unieke ervaringen heen*

In dit hoofdstuk is een aantal generieke observaties van de interviewer opgenomen. Want hoewel elk consortium-lid eigen ervaringen heeft gehad en te maken heeft met een unieke dynamiek binnen de eigen organisatie en werkpraktijk, loopt er ook een aantal rode draden door de verschillende ervaringen heen.

### 1) **Afwegingskader als trechter werkt niet**

Allereerst hebben alle consortiumleden al vroeg in het project hun vooronderstelling overboord moeten gooien dat het RO-proces louter gebaseerd is op feitelijkheden en rationele afwegingen. De verwachte 'trechterwerking' die het beoogde afwegingskader in gang zou moeten zetten, bleek niet overeen te komen met de realiteit van het RO-proces. Macht, relaties, geld, politiek, etc. zijn naast inhoudelijke argumenten ook aspecten die een rol spelen bij het uiteindelijke besluit. Door dit inzicht hield de overtuiging dat een afwegingskader voor de ondergrond dé oplossing was voor een integralere plek voor bodem/ondergrond in RO-processen geen stand.

### 2) **Dialoog en kruisbestuiving**

Daarvoor in de plaats kwam het inzicht dat het starten van een dialoog en het leren kennen van elkaars wereld een veel logischer strategie is om bodem/ondergrond en RO beter met elkaar te verbinden. Hoe verloopt een RO-proces? Hoe ziet de wereld van mijn collega eruit? Welke informatie over bodem/ondergrond is nodig en hoe kan ik die het beste aanbieden? Welke bijdrage kan bodem/ondergrond spelen om dit ruimtelijke of maatschappelijke probleem op te lossen? Uiteindelijk hebben deze twee inzichten geleid tot de ontwikkeling van het torenmodel (Ontwikkelmodel Ondergrond) zoals dit in deelrapport 1 is omschreven.

### 3) **Bewegende stip op de horizon**

Achteraf gezien denken de consortiumleden dat het proces mede zo complex en dynamisch is geweest omdat het uiteindelijke doel steeds veranderde. Aanvankelijk leek de stip op de horizon heel duidelijk te zijn: het ontwikkelen van een technisch inhoudelijk afwegingskader voor de ondergrond. Gaandeweg bleek dat een dergelijk afwegingskader niet de beoogde oplossing ging bieden. Maar duidelijkheid over wat het dan wel moest worden, ontstond pas gaande weg het proces. Dit maakte het lastig ten aanzien van verwachtingen en commitment.

### 4) **Kleine broek versus grote broek**

Tijdens het project is het bewustzijn gegroeid dat de rol van bodem/ondergrond verschilt per project. Bodem/ondergrond-kennis is niet in elk project nodig. Het is dus ook niet nodig dat bodem/ondergrond in élk RO-proces een prominente plek krijgt. Uiteindelijk bepaalt de ruimtelijke of maatschappelijke opgave die moet



worden opgelost hoe groot of klein de bijdrage van bodem/ondergrond(kennis) kan zijn. De uitdaging voor de bodem/ondergrond professional is om per project de waarde van zijn/haar kennis zichtbaar te maken voor de RO'ers. Dit inzicht verklaart waarschijnlijk waarom op sommige momenten in het proces de uitgenodigde RO-professionals van mening waren dat 'de bodem/ondergrond-collega's wel een heel grote broek aantrokken', terwijl de consortiumleden geneigd waren te vinden dat bodem/ondergrond een te kleine plek kreeg in RO-processen ('calimerogedrag').

## **5) Elke organisatie een ander vertrekpunt**

Opvallend was dat elke betrokken organisatie haar eigen ontwikkeling of 'torenroute' heeft doorlopen tijdens de uitvoering van het project. Niet elke consortiumpartner is in dezelfde toren of op dezelfde brug begonnen. De betrokken bodem/ondergrond professionals van de gemeente Rotterdam leken het verst in het denken over de rol van bodem/ondergrond in het RO-proces. Voor hen was de uitdaging vooral om de samenwerking met RO-collega's te versterken en ook collega's te enthousiasmeren voor de rol die bodem/ondergrond kan spelen bij het oplossen van bovengrondse opgaven. In termen van 'torens en bruggen' zou je kunnen zeggen dat Rotterdam tijdens het project koers heeft gezet naar ontwikkelingsfase/toren 3 via interactie en verdieping. Provincies Zeeland en Overijssel hadden een vergelijkbaar startpunt in hun zoektocht naar de nieuwe rol voor bodem/ondergrond in RO-processen. Zij waren zich ervan bewust dat die nieuwe rol er moest komen nu de gangbare saneringsopgaven aan het veranderen zijn, maar waren nog zoekende naar hoe zij hun bodem/ondergrond kennis op een andere manier kunnen inzetten. Tijdens het project zijn zij vanuit ontwikkelingsfase/toren 1 via aansluiting en verbinding opgeschoven naar ontwikkelingsfase/toren 2. In termen van ontwikkeling stond de provincie Gelderland voor de grootste uitdaging. Vanwege de lage prioriteit die het onderwerp binnen de organisatie kreeg (en krijgt), moe(s)t daar de weg van oriëntatie en bewustwording nog worden afgelegd (van ontwikkelingsfase/toren 0 naar ontwikkelingsfase/toren 1). Dat proces is nog steeds bezig. Het verhaal van Hoogveld, waaruit blijkt dat bodem/ondergrond vaak nog als belemmerend wordt ervaren door zijn collega's, is hiervoor illustratief.

## **6) Herkennen sturingsopgave ondergrond**

Deze verschillen in ontwikkeling bepalen ook of een organisatie in staat is om de bovenliggende sturingsopgave te signaleren: voor duurzame ontwikkeling van de ondergrond - door optimaal benutten en beschermen van de baten (waarden) van de ondergrond - is dialoog en kruisbestuiving nodig tussen domeinen bodem/ondergrond en RO. In eerste instantie heeft het consortium gedacht dat de sturingsopgave was aan te pakken met behulp van een afwegingstool. Toen bleek dat deze tool niet paste bij het gangbare RO-proces, zijn de consortium partners op zoek gegaan naar manieren om aan te sluiten op het RO-proces. Hoewel een inhoudelijke afwegingskader geen oplossing blijkt te zijn voor betere benutting van bodem/ondergrond kennis in RO-processen, zou een dergelijke tool nog wel behulpzaam kunnen zijn om bodem/ondergrond kennis op orde te brengen ('huiswerk voor de bodemprofessional'). Uit de verhalen van de verschillende consortiumpartners in de voorgaande paragrafen blijkt dat de sturingsopgave soms breed in de organisatie werd gezien of ontstond (gemeente Rotterdam en provincies Zeeland en Overijssel) en soms niet (provincie Gelderland).

## **7) 'Olievlek'-werking**

De ervaringen binnen de gemeente Rotterdam en de provincies Zeeland en Overijssel laten zien dat in bijna alle betrokken organisaties deelname aan het project heeft geleid tot een 'olievlek-werking': de nieuwe manier van denken en werken die door dit project tot stand is gebracht bij de betrokkenen, wordt doorgegeven aan collega's en toegepast in nieuwe projecten, en wordt soms ook al eigenstandig overgenomen door collega's of opgemerkt door andere schaalniveaus binnen de organisatie. Het lijkt erop dat de geïntroduceerde manier van werken en denken breed wordt gezien binnen de betrokken organisaties. Hoewel het effect binnen de provincie Gelderland niet helemaal duidelijk is, geldt voor de andere partners dat hun organisaties door het project een volgende toren hebben weten te bereiken, in vergelijking met de situatie bij aanvang van het project.

## **8) Organisatiecontext bepaalt resultaat dialoog**

Wel blijkt de context waarin een bodemprofessional werkt bepalend te zijn voor de tijd en inspanning die nodig is om collega's te enthousiasmeren voor het nieuwe gedachtegoed en de nieuwe manier van werken. Er zijn grote verschillen tussen de betrokken organisaties in hoeverre collega's te bewegen zijn om 'de brug over te steken' en 'mee te lopen naar de volgende toren'. Opvallend binnen de provincie Overijssel is dat de bij dit project betrokken bodemprofessionals in de eigen organisatie erom bekend staan hun bodemkennis op een constructieve manier te kunnen benutten voor het realiseren van doestellingen binnen andere beleidsdossiers. Zij worden ook als zodanig benaderd en betrokken door collega's, dwars door de schaalniveaus heen. Keerzijde daarvan is dat zij worden gezien als dé vertegenwoordigers van het nieuwe gedachtegoed, waardoor bij andere collega's minder urgentie ontstaat om zich dat nieuwe gedachtegoed ook eigen te maken. Bij de provincie Zeeland is het vertrouwen tussen de betrokken ambtenaar en zijn leidinggevende opvallend. Omdat zijn leidinggevende het volle vertrouwen gaf dat hij zorgvuldig en vanuit het organisatiebelang zou afwegen waaraan hij wel/geen tijd zou besteden, ontving hij alle ruimte om aan het project mee te doen en daar ook andere collega's bij te betrekken. Binnen de gemeente Rotterdam is dit proces al een aantal jaren bezig. Het gedachtegoed en de resultaten van dit project zijn daar een logisch vervolg op. De provincie Gelderland heeft gedurende het project te maken gehad met wisselende contactpersonen en betrokkenen, waardoor de borging van het nieuwe gedachtegoed binnen de eigenorganisatie een grotere uitdaging bleek en minder

vanzelfsprekend is.

### **9) Verschillende doelgroepen voor doorwerking**

Wat betreft de beoogde omslag in het bodemveld moet er nog veel gebeuren aldus de betrokken consortiumleden. Open staan voor de nieuwe manier van denken en werken, ontdekken wat bij je past, samen verkennen en doen, benutten van kennis en ervaringen van collega's is een aantal tips die het consortium wil meegeven. Openheid en nieuwsgierigheid naar de ander lijken daarin onmisbaar.

Tegelijkertijd realiseren de consortiumleden en SKB zich ook, mede op basis van bovenstaande conclusies, dat er verschillende doelgroepen zijn voor het delen en verder verspreiden van de opgedane ervaringen en het Ontwikkelmodel Ondergrond. Zoals de consortiumleden ieder een eigen vertrekpunt hadden voor dit project, zo zullen ook de professionals in het brede bodemveld zich in verschillende torens bevinden. Elke doelgroep zal op een andere manier, met andere werkvormen en andere terminologie meegenomen moeten worden in het ontwikkelde gedachtegoed.

### **10) Tot slot**

De conclusie die SKB trok uit bovenstaande 'rode draden' is dat de dialoog en kruisbestuiving tussen bodemprofessionals en RO'ers wordt gekenmerkt door vier aspecten, onafhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt: 1) het leren kennen van elkaars wereld en netwerk vraagt 2) een forse tijdsinvestering. Daarnaast blijkt het effectiever te zijn om naar 3) 'rijdende treinen' of bestaande RO-processen op zoek te gaan, waarbij je als bodemprofessional kunt aansluiten. Tenslotte is tijdens het project 4) bewustzijn ontstaan dat bodem/ondergrond onderdeel uitmaken van een groter geheel en slechts één van de aspecten is die moeten worden meegenomen in een RO-proces.

