



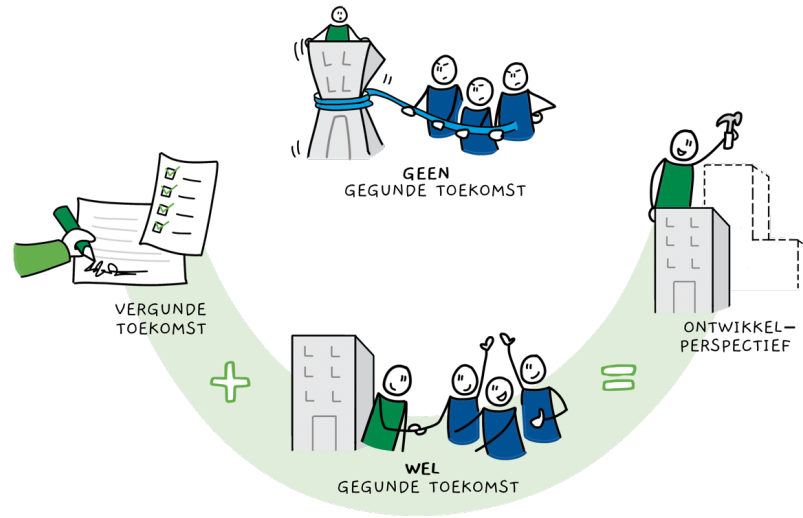
Strategisch Omgevingsmanagement en de revitalisering van de Bernhardkazerne

28 november 2025

Remco Feith



De toekomst moet je verdienen...





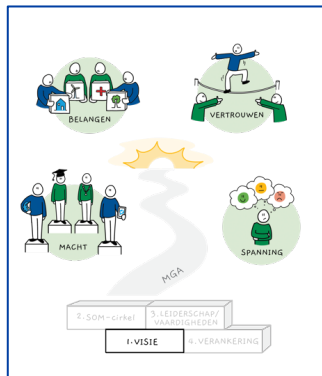
Wat is strategisch omgevingsmanagement?

- Professioneel omgaan met belangen gericht op consensus
- Mutual Gains Approach als onderliggende visie
- SOM-model, stappenplan en praktische tools
- Opgaven sneller uitvoeren, tegen minder kosten en met meer draagvlak
- Bouwen aan duurzaam vertrouwen met de omgeving, aan de relatie met stakeholders en aan de reputatie van de organisatie



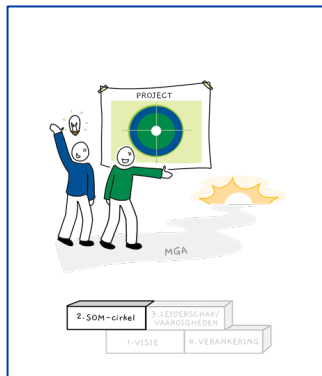


Strategisch omgevingsmanagement als methode in 4 bouwstenen



Bouwsteen 1:

Werken van uit een visie
Biedt koers en taal!



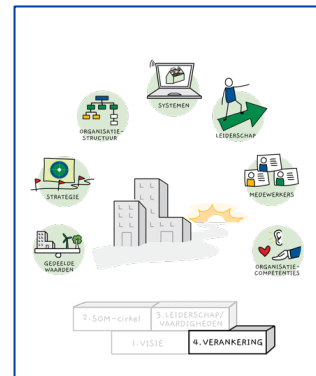
Bouwsteen 2:

Werken met de SOM-cirkel
De te verantwoorden, herhaalbare aanpak!



Bouwsteen 3:

Werken aan Leiderschap en
Vaardigheden
Randvoorwaarde voor verandering
en kwaliteit



Bouwsteen 4:

Verankeren en veranderen
Omdat SOM ook een
Randvoorwaarde voor verandering
organisatiecompetentie is



Bouwsteen 1: De Mutual Gains Approach

- Onderhandelen op basis van **belangen**
- Vraagt investeren in **relatie** en **inhoud**
- **Eerst waarde creëren**; daarna pas verdelen
- Samen op zoek naar **rijkere oplossingen**
- Gericht op **consensus** en **houdbare afspraken**



Door schade en schande wijs

- Als het **spannend** wordt, kiezen mensen voor **zichzelf**...
- Kies uit **eigen belang** voor **samen**
- Elkaar vooraf al als **concurrent** zien (aanname!) leidt snel tot **waardeverlies**
- Je hebt elkaar nodig om tot **rijkere oplossingen** te komen
- Voor langdurig succes ben je **afhankelijk** van elkaar



Rust in Breda-Zuid is straks ver te zoeken, vreest stadsbestuur: 'Uitbreiding Defensie heeft ook hier groot effect'

BREDA - De uitbreidingsplannen van Defensie met meer vliegtuigen voor jachtvliegtuigen en helikopters gaat ook in Bredase natuurgebieden 'voor...

Brabant 12:00

Geachte College van Burgemeester en Wethouders,

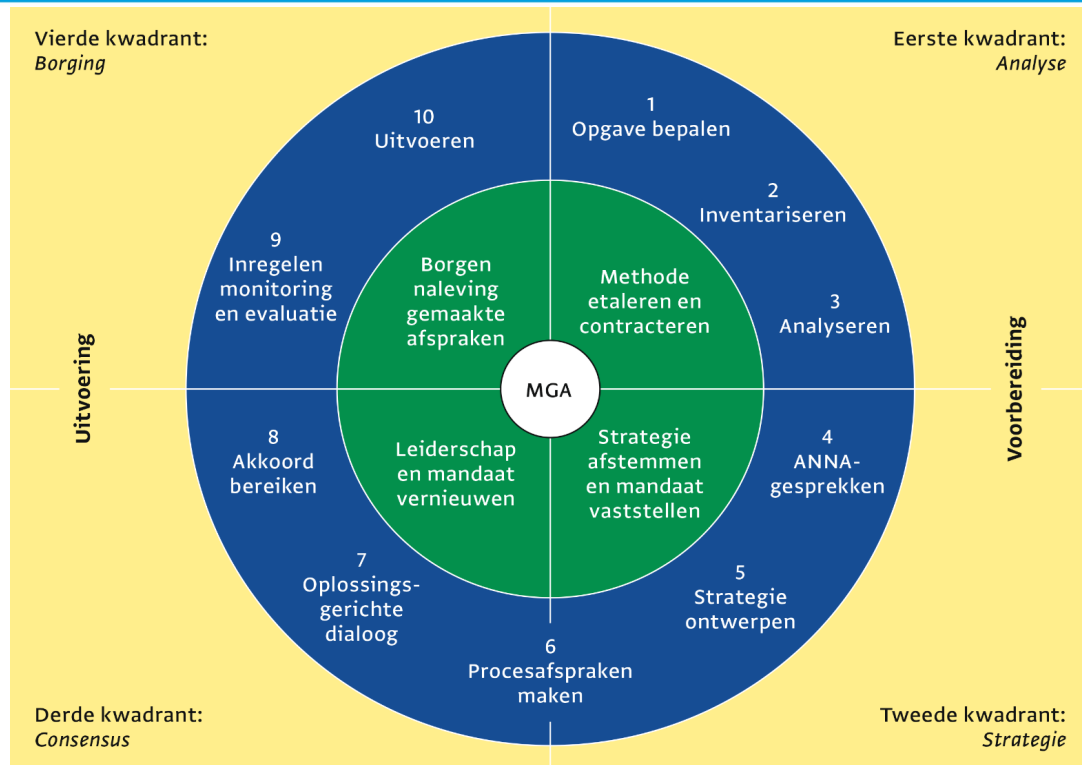
Namens de **Natuur en Milieufederatie Utrecht** maken wij graag van deze aanvraag de
zienswijze in te dienen op de ontwerp-omgevingsvergunning



Leefbaar Zeewolde niet blij met lobby voor kazerne



Bouwsteen 2: Werken met de SOM-circel bij analyse & strategie





SOM analyse, SOM strategie en participatieplan

Start met een SOM analyse om vast te stellen wat er speelt. Weten wat de opgave inhoudt en welke issues en stakeholders er zijn.



Dan een SOM strategie om te bepalen wat we gaan doen. Welke scenario's spelen er, welke interventies zetten we in en wat hebben we aan mensen, middelen en tijd.



Het participatieplan is vervolgens een uitgewerkt product wat we ook delen met de buitenwereld en inzetten bij een kennisgeving of andere publicatie.



Stap 1: Opgave bepalen



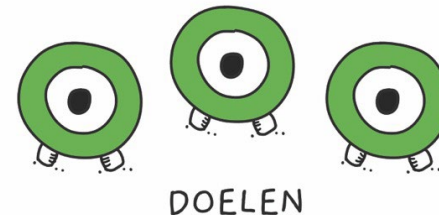
Hoe maak je je opgave concreet?

A: Wat is de opgave waarvoor Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf aan de lat staan?

- Wat is het probleem?
- Wat is de opgave?
- Welke doelen worden gesteld?

B: Wat valt er binnen en buiten scope?

- Wat is de scope van de opgave?
- Wie werken er aan mee?
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden?





Wat speelt er in de context?



- De fysieke bril: wat zie je op een denkbeeldige wandeling door het gebied?
- De emotionele bril: welke emoties spelen er over de opgave?
- De regulatorische bril: welke wet/regelgeving is relevant?
- De maatschappelijke bril: wat speelt er breder in het gebied, de regio?
- De politieke bril: welke politieke feiten/ontwikkelingen/dynamiek is relevant?



BHK:

Voor de Bernhardkazerne betekent dit dat de kazerne uiterlijk in 2034 gerevitaliseerd moet zijn, zodat het als opleidings-en trainingscentrum* van eigen en bondgenootschappelijk personeel en eenheden kan blijven dienen. Daarbij wordt beoogd om de maatschappelijke meerwaarde (tijdens bedrijfsvoering) van en de betrokkenheid bij de aanwezigheid van Defensie in de directe omgeving te versterken, bijvoorbeeld door medegebruik van faciliteiten (zoals sport) maar ook door samenwerking op het gebied van zorg, techniek, onderwijs, duurzaamheid, arbeidsmarkt en innovatie.

Voor het gebruik en de gevestigde eenheden zijn binnen de BHK twee hoofdfuncties te onderscheiden:

1. Opleidings-en trainingscentrum van eigen- en bondgenootschappelijk personeel en eenheden
2. Kennis- en ontwikkelcentrum voor Landoptreden (waaronder de materiële inzetbaarheid en beschikbaarheid van grondgebonden (wapen)systemen binnen Defensie). Dit betreft van het CLAS dus zowel het OTCO als de School Verbindingsdienst, alsmede van COMMIT het JIVC/Land IT en KIXS maar ook CLSK.



Stap 2: Inventariseren issues en stakeholders



Issues inventariseren

Een issue is een kwestie:

- waarover discussie is tussen partijen (of waar discussie over kan ontstaan) en;
- waar 'spanning' op zit (of waar spanning op kan ontstaan)





Stakeholders

Wie zijn stakeholders?

- Iedereen met een aantoonbaar belang bij de opgave en de issues die daar bij horen
- Extern én intern!
- Meer dan de 'usual suspects'





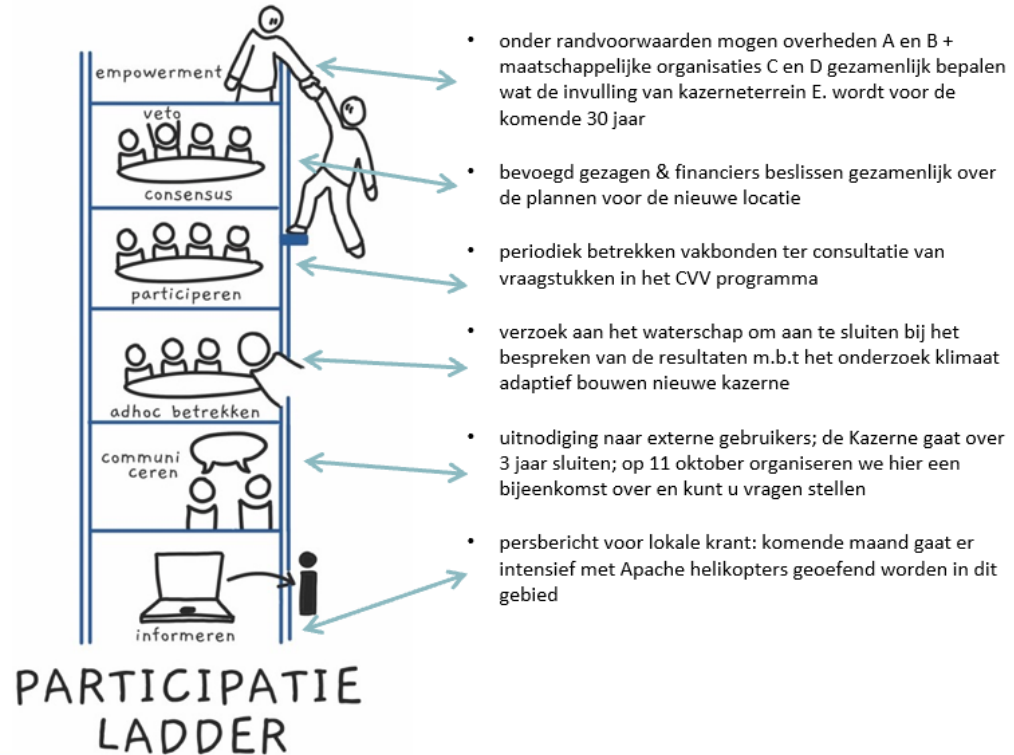
Stap 3: Analyseren

[illegible]



Initieel participatieniveau bepalen

- Bepaal voor elke stakeholder op welke manier zij *waarschijnlijk* betrokken gaan worden
- Dit is een *initiële* inschatting!
- Zie CVV voorbeelden ter illustratie





Stap 4: ANNA Gesprekken



Altijd Nagaan, Nooit Aannemen (ANNA)

- De eerste keer in gesprek met stakeholders over deze opgave
- Voorbereid op pad: soms maar 1 kans
- Willen begrijpen van het **perspectief** van de stakeholder
 - Waar baseert hij zijn **zienswijze** op?
 - Welke **belangen** spelen een rol?
 - Waar komen **emoties** vandaan?
- De resultaten van ANNA-gesprekken verwerken in de SOM-strategie
- Nb. In sommige gevallen is het niet mogelijk om ANNA gesprekken te voeren en dient er eerst een strategie te komen





Stap 5: Strategie ontwerpen



SOM-strategie vragen

Op Issue-Niveau:

1. Begrijpelijkheid: zijn de issues makkelijk te begrijpen voor SH?
2. Complexiteit van de oplossing: zijn oplossingen voor de issues eenvoudig (niet erg afhankelijk van dynamiek elders)?
3. Zichtbaarheid voor het brede publiek: zijn oplossingen voor issues betrekkelijk onzichtbaar voor het bredere publiek?
4. Media-gevoeligheid: is er een betrekkelijk lage interesse bij de (lokale) media voor de issues die spelen?

Als een vraag met **nee** beantwoord wordt, overweeg dan om expliciet te maken in de strategie hoe je hier mee omgaat. SOM/MGA bieden praktische interventies.



Wat is de mate van vertrouwen?

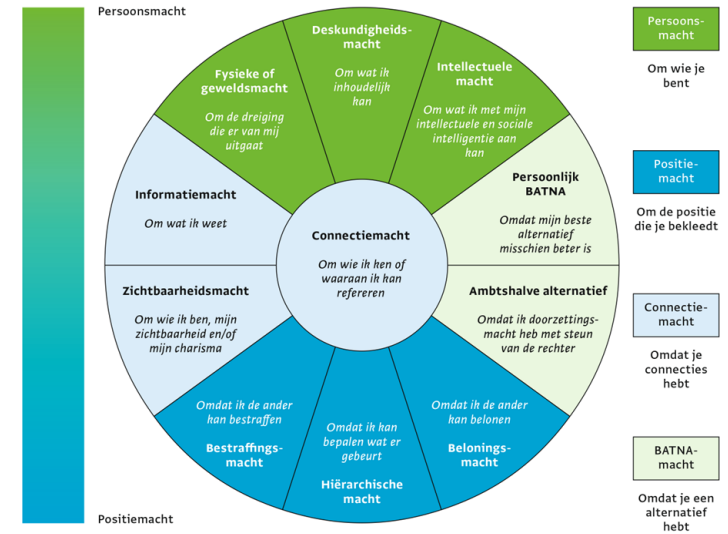
- Wat is het schaalniveau van vertrouwen?
- Wat is de mate van vertrouwen?
- Wat is de bron van vertrouwen?
- Hoe dik is het 'matras van vertrouwen'?





Wat is de macht van de stakeholder?

- Onderschat de macht van de stakeholder niet
- Wat is de macht van de stakeholder?
- Welke macht heeft de stakeholder?
 - Persoonsmacht
 - Positiemacht
 - Connectie of referentiemacht
 - BATNA-macht
- Is het nodig de stakeholder machtiger te maken?





Strategie ontwerpen

- Wat zegt mijn analyse?
 - Prioritaire issues
 - Prioritaire stakeholders
 - Coalities voor, tegen, twijfel
 - Afgeleid participatieniveau
- Afhankelijk van diagnose is er meer of minder aandacht voor:
 - conflict voorkomen/oplossen (spanning)
 - belangen bij elkaar brengen
 - vertrouwen versterken

Overleg in een vroeg stadium over haalbaarheid van de aanpak in relatie tot de overall planning/procedure



Richting SOM-strategie concretiseren

Conflict voorkomen of oplossen

- Slapende honden wakker maken
- Respect voor belangen sessies
- Reconstructie (oud zeer)
- Sorry zeggen
- Positive NO
- Verdeel je aandacht
- Neutrale facilitator
- Wenkend perspectief

Belangen bij elkaar brengen

- Van standpunt naar belang
- Van belang naar opties
- Taart vergroten (8,5)
- Pakketonderhandeling
- BATNA en ZOPA doordenken
- BOB-sessies
- Creatieve/inspiratie sessies
- Wenkend perspectief

Vertrouwen versterken

- Slapende honden wakker maken
- Oprechte interesse tonen
- Joint Fact Finding (JFF)
- Stakeholders vermogend maken
- Waarmaken wat je zegt
- Niet meer beloven dan je waar kunt maken
- Participatieniveau aanpassen

Uiteindelijk.....de
weerbarstige praktijk...