NOORDOOSTPOLDER

DE RUIMTE

PROCESBESCHRIJVING
LEIDENDE PRINCIPES

Inhoud

Inleiding 2
1. Input verzamelen 2
Betrokkenen 2
Aanpak dilemma's 2
Voorkeursdilemma's 3
Resultaat 3
2. Input verwerken tot leidende principes 4
Leidende principes 4
Overige input 5
3. Vervolg 5
Bijlage 1 – mindmap 6
Bijlage 2 – berekening belangrijkste begrippen 7
Bijlage 3 – berekening gekozen begrippen (totaal) 8
Bijlage 4 – (concept) leidende principes 9

Inleiding

Al vanaf de aanvang van het project is geconstateerd dat het van groot belang is om een visie te ontwikkelen. Een visie die een leidraad vormt voor de besluitvorming bij de implementatie van de Omgevingswet. Deze leidende principes zijn de basis voor de wijze waarop we de Omgevingswet willen invoeren. Vooruitlopend daarop worden ze, voor zover mogelijk en relevant, nu al doorgevoerd. Met deze leidende principes willen we antwoord geven op een aantal vragen:

1. Wat voor overheid willen we zijn?
2. Hoe willen we, zowel inhoudelijk als procedureel met onze fysieke leefomgeving omgaan?
3. Hoe betrekken we daar de samenleving bij?

1. Input verzamelen

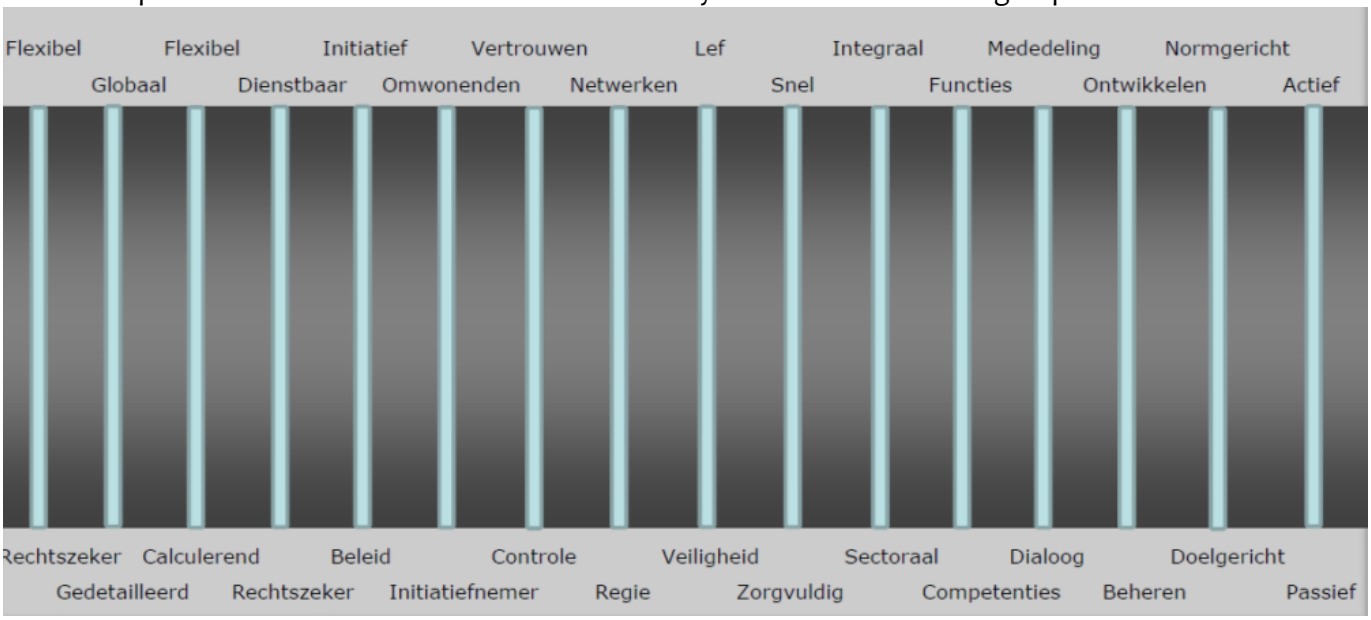
Betrokkenen

Om te komen tot leidende principes, is input nodig. Deze input is gevraagd van een aantal betrokkenen. Deze betrokkenen zijn:

1. Werkgroep raad – Bestaande uit ongeveer 10 personen die de raad vertegenwoordigen.
2. Stakeholders – Bestaande uit ongeveer 30 personen uit alle hoeken van de samenleving. Uit diverse gremia was een afvaardiging aanwezig. Hierbij valt te denken aan aannemers, architecten, LTO, agrariërs, inwoners, vertegenwoordigers van het wijkplatform en dorpsbelang, Flevo-landschap, Mercatus, horecaondernemers, advocaten en vertegenwoordigers van de BAN.
3. Medewerkers (GSG) en managers (KSG) van de ambtelijke organisatie – Bestaande uit een groep medewerkers die alle clusters in het fysieke domein vertegenwoordigen en daarnaast managers die leiding geven aan een fysiek cluster. Ook een manager met personeelszaken in haar portefeuille is hieraan toegevoegd.

Aanpak dilemma's

In de eerste fase van het ontwikkelen van de leidraad was ons hoofddoel om de discussie over de rol van de gemeente Noordoostpolder binnen de organisatie op gang te brengen. Daarom hebben we bovenstaande vragen vertaald naar een aantal dilemma's. Deze dilemma's zijn vervolgens in een schuivenschema gegoten. Vanaf november 2016 tot en met november 2017 experimenteerde het kernteam van het project Noordoostpolder de Ruimte met onderstaand schuivensysteem in verschillende groepen.



Voorkeursdilemma's

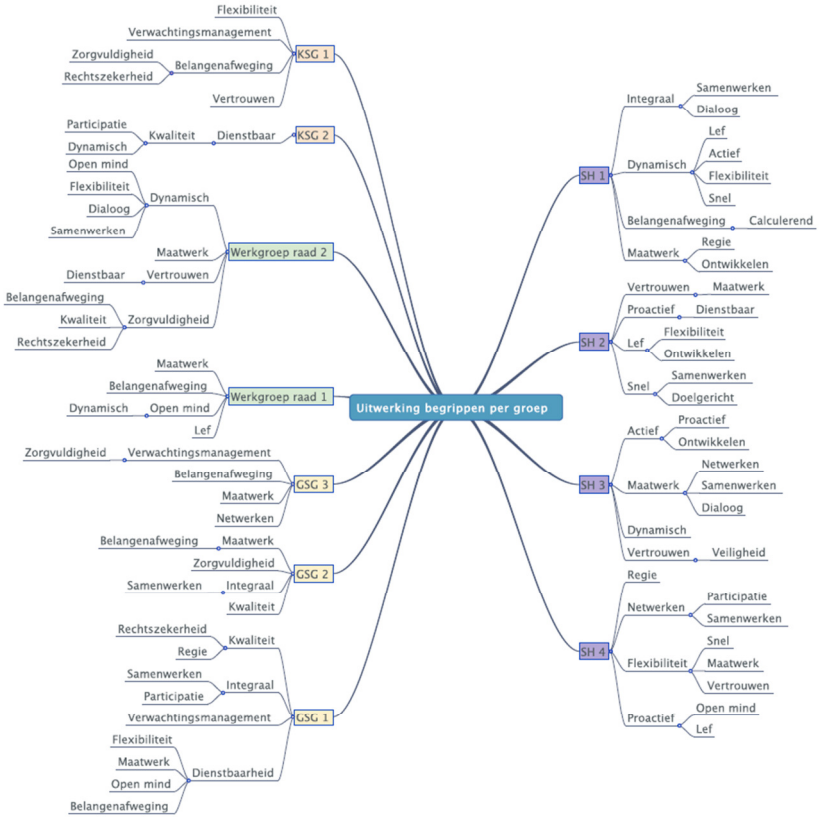
Het schuivenschema is voorgelegd aan het KSG, GSG, de stakeholders en aan de werkgroep van de raad. Aan de hand van dit schema konden de deelnemers hun zes voorkeurdilemma's doorgeven. De zes meest gekozen dilemma's werden in het schuivenschema verwerkt. Vervolgens konden de deelnemers aangeven wat hun positie in het dilemma was door op die plek een sticker te plakken. Eerst is ervoor gekozen om de deelnemers blanco hun stickers te laten plakken. Vervolgens werd aan het dilemma een casus gekoppeld. Daaruit bleek dat de praktijk weerbarstiger is; de casus-schuiven verschilden ten opzichte van de schuiven zonder casus.
De bijeenkomsten waarin het schuivenschema werd behandeld, heeft geleid tot het beoogde doel: het op gang brengen van discussies over de rol van de gemeente. Nadat in alle groepen de discussies zijn gevoerd, zijn we overgaan op het zoeken naar consensus op basis van begrippenkaarten. Deze begrippenkaarten bestonden uit de uitersten van de dilemma's, aangevuld met begrippen die veelvuldig in de discussies naar voren kwamen.

Aanpak begrippen

De deelnemers werden onderverdeeld in groepen. Alle (ca. 32) begrippen-kaartjes werden vervolgens verdeeld onder de groepsleden. De deelnemers kregen de opdracht om uiteindelijk de – voor hen – 3 belangrijkste begrippen over te houden in hun handen. De overige kaartjes konden open terug op tafel gelegd worden. Alle groepsleden kregen de mogelijkheid om hun kaartjes te ruilen met de kaartjes die op tafel lagen. Nadat iedereen de drie belangrijkste begrippen voor zichzelf had uitgekozen, werden de kaartjes die nog op tafel lagen aan de kant gelegd als zijnde 'minst belangrijke begrippen'. Vervolgens werden de gekozen kaarten open op tafel gelegd. De groep kreeg vervolgens de opdracht om deze kaartjes te beperken tot de vier belangrijkste kaartjes. Hiertoe moesten ze gezamenlijk de vier belangrijkste begrippen eruit halen.

Resultaat

De resultaten van de sessies met de begrippenkaartjes zijn verwerkt in verslagen. Daarnaast is er een mindmap gemaakt van de resultaten. Deze uitvergrootte mindmap is te vinden in bijlage 1.



2. Input verwerken tot leidende principes

Met alle deelnemende groepen, de ambtelijke organisatie, de werkgroep raad en de stakeholders, is afgesproken dat hun inbreng voor 1/3e meetelt. Dit, omdat al deze groepen essentieel zijn voor het slagen van het veranderproces. Alle groepen moeten dan ook een evenwichtige inbreng hebben in de analyse.
Bij het verwerken van de resultaten werd per groep gekeken naar hoe vaak een begrip bij de belangrijkste vier begrippen zat. Nadat alle resultaten verwerkt waren, kon hierop een wiskundige formule worden losgelaten. De ambtelijke organisatie koos bijvoorbeeld 2x voor het begrip 'Maatwerk' als belangrijkste begrip. Omdat er binnen die groep door 5 groepen voor dit begrip gekozen kon worden, is het aantal keren dat het begrip gekozen is, gedeeld door het aantal groepen per bloedgroep. Zie hieronder een uitleg van de berekening:

Begrip	Ambtelijke organisatie	Werkgroep raad	Stakeholders
Maatwerk	2	2	2

Voorbeeld Ambtelijke organisatie keuze 'Maatwerk' (5 groepen)

→ 2 (x gekozen) / 5 (aantal groepen) = 0.4.
→ 0.4 is 'de keuze' van de ambtelijke organisatie in dit geval. Dit getal is vervolgens vermenigvuldigd met 33.3%, omdat deze keuze voor 1/3e meetelt.
→ 0.4 x 33.3% = **13.3 %**

13.3 is het percentage dat de ambtelijke organisatie inbrengt in de leidende principes t.b.v. het begrip 'Maatwerk'.

Voorbeeld Werkgroep raad keuze 'Maatwerk' (2 groepen)

→ 2 (x gekozen) / 2 (aantal groepen) = 1
→ 1 x 33.3 % = **33.3 %**

Voorbeeld Stakeholders keuze 'Maatwerk'

→ 2 (x gekozen) / 4 (aantal groepen) = 0,5
→ 0,5 x 33.3% = **16.7%**

Vervolgens zijn de percentages van de drie groepen bij elkaar opgeteld. Voor het begrip 'Maatwerk' resulteert dit in een percentage van 63.3%.

Op bovenstaande manier is voor ieder begrip dat bij de belangrijkste vier begrippen zat, een berekening gemaakt. Zie voor de volledige berekening bijlage 2.

Leidende principes

Bovenstaand proces heeft geleid tot concept leidende principes (zie bijlage 4). De concept leidende principes worden gevormd door de vier belangrijkste begrippen. Deze begrippen worden onderbouwd door gebruik te maken van de input uit de discussie Uit de berekening is gebleken dat de volgende begrippen gekozen zijn als begrippen die invulling geven aan de leidende principes: Maatwerk, dynamisch, vertrouwen, belangenafweging.

Kenmerkend voor deze vier begrippen is dat ze door alle groepen benoemd zijn. Vanuit input van de bijeenkomsten en de begrippen die daarnaast van belang werden geacht, zijn deze vier leidende principes onderbouwd. De onderliggende begrippen worden nog in min of meerdere mate van belang geacht, maar het ligt minder voor de hand deze begrippen tot leidende principes te verheffen.

Nu de vier belangrijkste begrippen die invulling geven aan de leidende principes gekozen zijn, zijn we er nog niet. Door enkel een aantal begrippen voor te leggen, verwachten we niet dat de leidende principes van waarde zullen zijn. Daarom willen we de leidende principes onderbouwen. Deze onderbouwing bedenken we niet zelf, maar komt eveneens voort uit de input die we hebben opgehaald tijdens alle bijeenkomsten. De leidende principes, inclusief onderbouwing, zijn bijgevoegd in bijlage 4.

Overige input

De leidende principes bestaan uit begrippen waar een groot gezamenlijk draagvlak voor is. Bij het kiezen van de leidende principes is dus uitgegaan van consensus. Over de andere begrippen is niet een dergelijk grote mate van consensus als over de vier concept leidende principes. Desondanks kunnen deze begrippen een beeld geven van zaken waar we nader kunnen kijken.
Uit bijlage 2 blijkt dat sommige begrippen een bepaalde groep wel aanspreken en als belangrijkste begrip zijn gekozen, terwijl dat bij de andere twee groepen niet het geval is. Eén groep heeft in dat geval dus een sterke voorkeur uitgesproken voor een bepaald begrip. Naast de keuze voor de vier belangrijkste begrippen, kozen sommige groepen er ook voor om de belangrijkste vier begrippen aan te vullen met onderliggende begrippen. Ook dit zorgt voor een aantal uiteenlopende keuzes. Dit blijkt uit bijlage 3. De uiteenlopende keuzes per groep worden hieronder kort besproken.

Ambtelijke organisatie

Kwaliteit – dit begrip is drie keer als belangrijkste begrip gekozen door de ambtelijke organisatie. Geen andere groep heeft dit begrip gekozen als belangrijkste begrip.

Verwachtingsmanagement - dit begrip is drie keer als belangrijkste begrip gekozen door de ambtelijke organisatie. Geen andere groep heeft dit begrip gekozen als belangrijkste begrip.

Werkgroep raad

Open mind – dit begrip is slechts één keer gekozen als belangrijkste begrip. Een groep van de werkgroep raad heeft deze keuze gemaakt.

Stakeholders

Proactief – dit begrip is twee keer als belangrijkste begrip gekozen door de stakeholders. Geen andere groep heeft dit begrip gekozen als belangrijkste begrip. Dit was ook niet mogelijk, omdat dit begrip na de discussie over de dilemma's met de stakeholders pas is toegevoegd aan de begrippenkaartjes.

Samenwerken - dit begrip is door alle groepen van de stakeholders als onderliggend begrip gekozen. Opvallend is dat geen enkele groep dit begrip gekozen heeft als belangrijkste begrip.

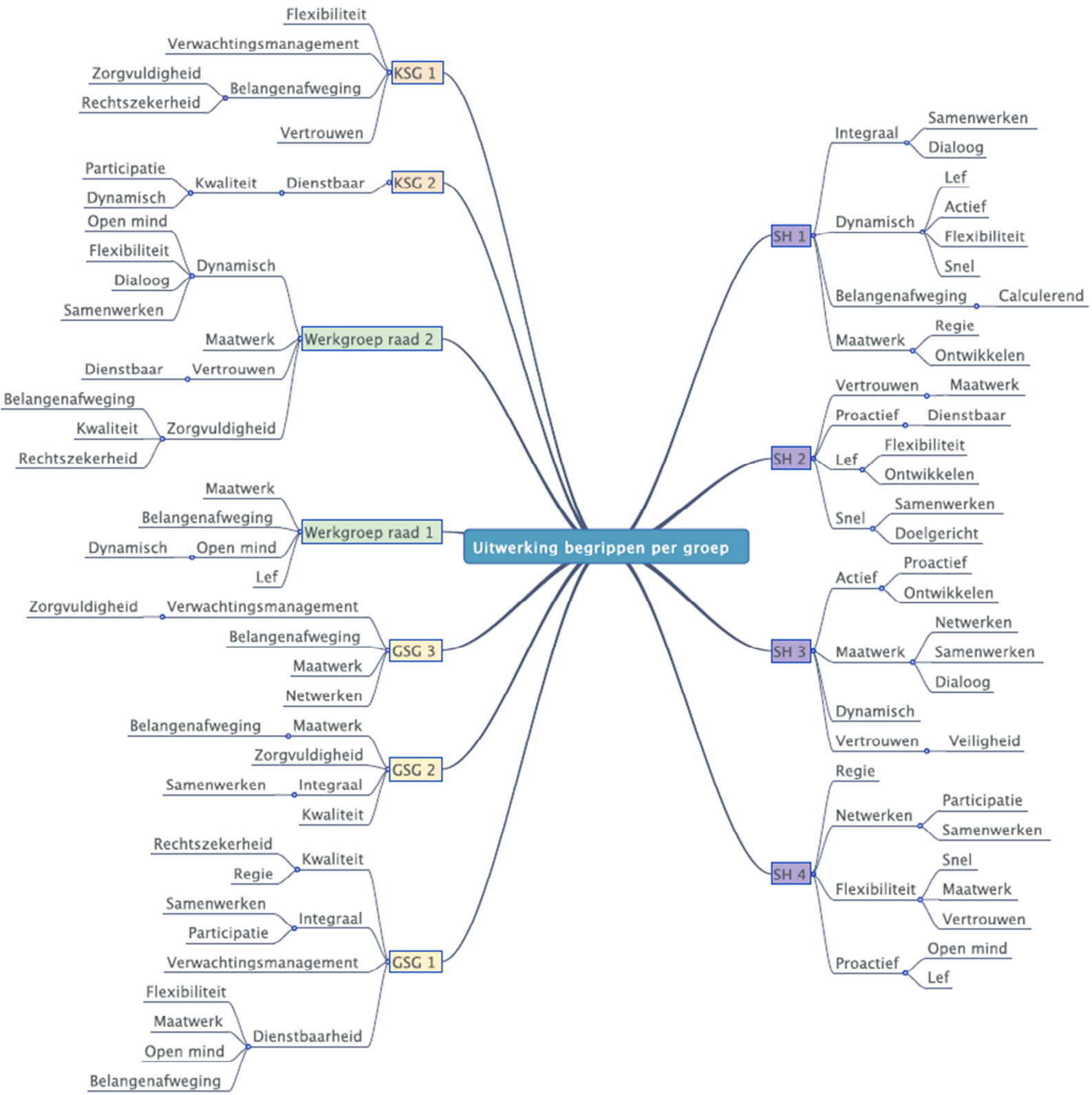
Ontwikkelen - dit begrip is door drie van de vier groepen van de stakeholders als onderliggend begrip gekozen. Opvallend is dat geen enkele groep dit begrip gekozen heeft als belangrijkste begrip.

Snel - dit begrip is door drie van de vier groepen van de stakeholders gekozen. Eén keer als belangrijkste begrip en twee keer als onderliggend begrip.

3. Vervolg

We hebben allen (de drie groepen) die input hebben geleverd voor de leidende principes uitgenodigd voor een gezamenlijke bijeenkomst op 23 januari 2018. Tijdens die bijeenkomst geven we een presentatie van deze analyse, leggen we de concept leidende principes voor en is er gelegenheid voor vragen over de analyse. Vervolgens willen we de aanwezigen gelegenheid geven om van gedachten te wisselen met elkaar. Daaropvolgend willen we de groepen de gelegenheid geven om te beoordelen of ze zich kunnen vinden in het proces en in de inhoud. Indien er consensus is, kan worden gewerkt richting besluitvorming (in de volgende raad). Als dat niet het geval is, is herbezinning en verdieping noodzakelijk.

Bijlage 1 – mindmap



Bijlage 2 – berekening belangrijkste begrippen

Aantal keren gekozen als belangrijkste begrip

Begrip	AO	WGR	SH	AO%	WGR%	SH%	%
Maatwerk	2	2	2	13,3	33,3	16,7	63,3
Dynamisch	1	1	2	6,7	16,7	16,7	40,1
Vertrouwen	1	1	2	6,7	16,7	16,7	40,1
Belangenafweging	2	1	1	13,3	16,7	8,3	38,3
Lef	0	1	1	0	16,7	8,3	25
Zorgvuldigheid	1	1	0	6,7	16,7	0	23,4
Integraal	2	0	1	13,3	0	8,3	21,6
Kwaliteit	3	0	0	20	0	0	20
Verwachtingsmanagement	3	0	0	20	0	0	20
Open mind	0	1	0	0	16,7	0	16,7
Proactief	0	0	2	0	0	16,7	16,7
Flexibiliteit	1	0	1	6,7	0	8,3	15
Netwerken	1	0	1	6,7	0	8,3	15
Dienstbaar	2	0	0	13,3	0	0	13,3
Actief	0	0	1	0	0	8,3	8,3
Regie	0	0	1	0	0	8,3	8,3
Snel	0	0	1	0	0	8,3	8,3
Participatie	1	0	0	6,7	0	0	6,7

Bijlage 3 – berekening gekozen begrippen (totaal)

Aantal keren gekozen totaal

Begrip	AO	WGR	SH	AO%	WGR%	SH%	%
Maatwerk	3	2	4	20	33,3	33,3	86,6
Belangenafweging	4	2	1	26,7	33,3	8,3	68,3
Samenwerken	2	1	4	13,3	16,7	33,3	63,3
Dynamisch	1	2	2	6,7	33,3	16,7	56,7
Flexibiliteit	2	1	3	13,3	16,7	25	55
Vertrouwen	1	1	3	6,7	16,7	25	48,4
Lef	0	1	3	0	16,7	25	41,7
Dienstbaar	2	1	1	13,3	16,7	8,3	38,3
Open mind	1	2	1	6,7	33,3	8,3	38,3
Kwaliteit	3	1	0	20	16,7	0	36,7
Zorgvuldigheid	3	1	0	20	16,7	0	36,7
Dialoog	0	1	2	0	16,7	16,7	33,4
Rechtszekerheid	2	1	0	13,3	16,7	0	30
Ontwikkelen	0	0	3	0	0	25	25
Proactief	0	0	3	0	0	25	25
Snel	0	0	3	0	0	25	25
Netwerken	1	0	2	6,7	0	16,7	23,4
Regie	1	0	2	6,7	0	16,7	23,4
Integraal	2	0	1	13,3	0	8,3	21,6
Participatie	2	0	1	13,3	0	8,3	21,6
Verwachtingsmanagement	3	0	0	20	0	0	20
Actief	0	0	2	0	0	16,7	16,7
Calculerend	0	0	1	0	0	8,3	8,3
Doelgericht	0	0	1	0	0	8,3	8,3
Veiligheid	0	0	1	0	0	8,3	8,3

Bijlage 4 – Leidende principes

Maatwerk

Veel initiatieven zijn uniek. Ze verdienen het om met een open mind bekeken te worden. Uiteraard moeten ze voldoen aan de basisuitgangspunten van kwaliteit en veiligheid. Als een initiatief zich aandient dan bekijken we per geval waar het om gaat en welk optreden dit van ons vraagt. De ene keer verlangt een situatie flexibel en stimulerend optreden van de gemeente. Andere situaties vereisen meer sturend of controlerend handelen. Ook kunnen we terug treden en ruimte laten aan initiatiefnemers. Het vraagt om gedurende het hele proces bewust te kijken en te luisteren naar alle betrokkenen.
De regels die van toepassing zijn, interpreteren we op een manier die het beste past bij de situatie, zonder dat er sprake is van willekeur. Maatwerk wil echter niet zeggen dat we het iedereen naar de zin kunnen maken. Dat is niet waar te maken. Het vraagt dus ook om het zorgvuldig managen van verschillende verwachtingen binnen de context. Maatwerk verlangt bovendien goede samenwerking tussen alle betrokkenen. En het sàmen verantwoordelijk zijn en voelen voor het resultaat.

Dynamisch

We leven in een tijd waarin zaken snel veranderen. Een tijd waarin de dag van morgen weer anders is dan die van vandaag. Dit vraagt om meebewegen en flexibiliteit. Zowel van de overheid als ook van initiatiefnemers. Regels kunnen daarbij soms in de weg zitten. We zijn dienstbaar naar elkaar door proactief te informeren en te handelen. Dit kan de gewenste snelheid van een initiatief bevorderen. Dit is in handen van alle partijen. Alle betrokkenen houden oog voor de zorgvuldigheid van het proces. Een dynamische houding vraagt soms het lef om door te pakken en soms ook het lef om nee te zeggen.

Vertrouwen

Vertrouwen is een groot goed en geldt als vertrekpunt in de onderlinge samenwerking. Je krijgt vertrouwen vanuit je houding en je gedrag: dat is wat mensen zien. Dit geldt voor alle betrokkenen bij een zaak: gemeente, initiatiefnemers, bewoners en andere partijen. Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Vertrouwen is er op gestoeld dat je je zaken goed voor elkaar hebt en dat je je best doet helder te zijn over de impact van een initiatief. Dit vraagt over en weer om volledige, tijdige en open communicatie met de betrokkenen.
Alleen zo krijg je vertrouwen in een goed proces en in een goede relatie.

Belangenafweging

Als overheid spelen we een belangrijke rol bij het objectief afwegen van de verschillende belangen als zich een initiatief aandient. We kijken met een brede blik naar het initiatief
en wie er allemaal bij betrokken (moeten) zijn. Samen stemmen we af wat er nodig is. Daarbij houden we ook rekening met de belangen van mensen die wellicht minder snel voor zichzelf opkomen of die geen kennis hebben over een bepaald onderwerp. Afhankelijk van de vraag en de omstandigheden, bepalen we bij wie de regie ligt en in welke mate regie nodig is. Het aangaan van de dialoog is essentieel om inzicht te krijgen in elkaars belangen. Het is de kunst om begrip te krijgen voor de verschillen in de belangen en te zoeken naar waar we elkaar kunnen vinden.