

HANDREIKING

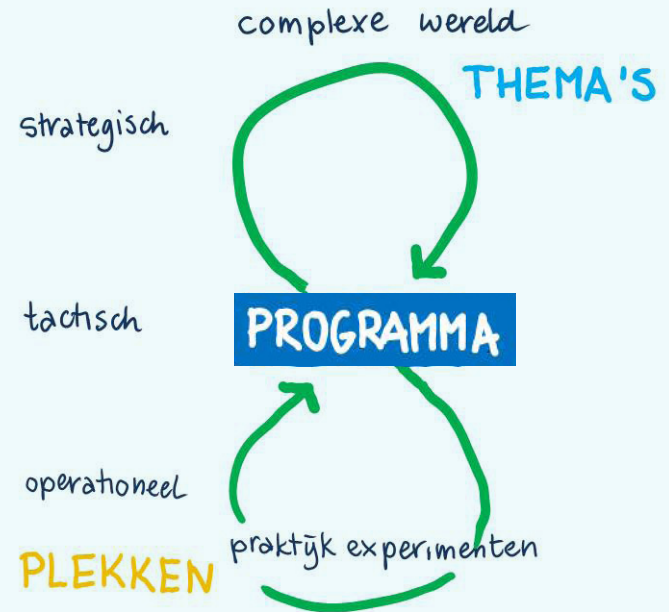
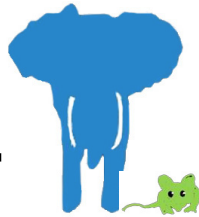
PROCES ALS

INSTRUMENT

VOOR

RUIMTELIJKE

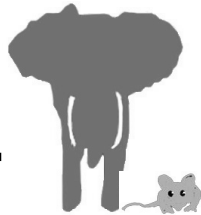
ONTWIKKELING



HANDREIKING

PROCES ALS

INSTRUMENT



VOOR

RUIMTELIJKE

ONTWIKKELING



BügelHajema 600.00.02.05.00

provincieDrenthe 4 augustus 2015

INHOUDSOPGAVE

DEEL 1 INLEIDING	PAG. 7
DEEL 2 BESTUURLIJKE CONTEXT	PAG. 13
DEEL 3 RUIMTELIJKE CONTEXT	PAG. 37
DEEL 4 MANIER VAN WERKEN	PAG. 41
DEEL 5 EIGEN ORGANISATIE	PAG. 57

INLEIDING

DEEL 1

ONDERNEMEN

WERKEN

BESTUREN

MET OPEN PLANPROCESSEN

WAAR GAAT DIT OVER?

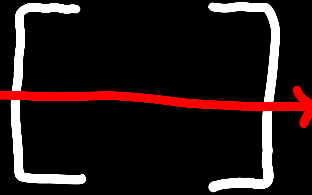
De rol van de overheid is sterk aan het veranderen, dat merken we ook bij de provincie Drenthe. Steeds vaker ligt de uitdaging in het samen met bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties komen tot zo goed mogelijke resultaten. In een open planproces?!

Deze handleiding is het resultaat van een serie van drie bijeenkomsten waarin medewerkers van de provincie Drenthe hebben verkend hoe deze samenwerking kan worden ingericht. En wat dit betekent voor de rol van de provinciale overheid en haar eigen organisatie. Deze handreiking is een leidraad om alle openstaande vragen in de aanpak van open planprocessen werkende weg te gaan beantwoorden. Want hoe doe je dat? Wanneer doe je de goede dingen? Hoe geef je een open planproces vorm?

1.

de dingen goed doen
de goede dingen doen

+ tijdsdruk



Hoe formuleer je de boodschap
provincie houdt positie
(dit instrument 'aanbieden' aan bestuur)

2.

Proces ontwerp

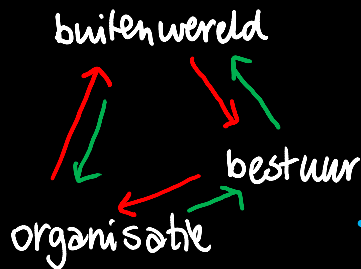
MAATWERK WORDT STEEDS MEER DE STANDAARD

ordelijk ipv waan van de dag

REGIE LEIDING COCREATIE

3.

Interne organisatie, wat is faciliteren,
veilige werkomgeving



VERTROUWEN?

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Het is van het grootste belang om in een open planproces op basis van vertrouwen te kunnen deelnemen, te ondernemen of te besturen. Vertrouwen is de kern waar het om draait. Maar wel in een steeds andere en veranderende context. Wat is die bestuurlijke en ruimtelijke context?

ONDERNEMEN

VERTROUWEN

BESTUREN

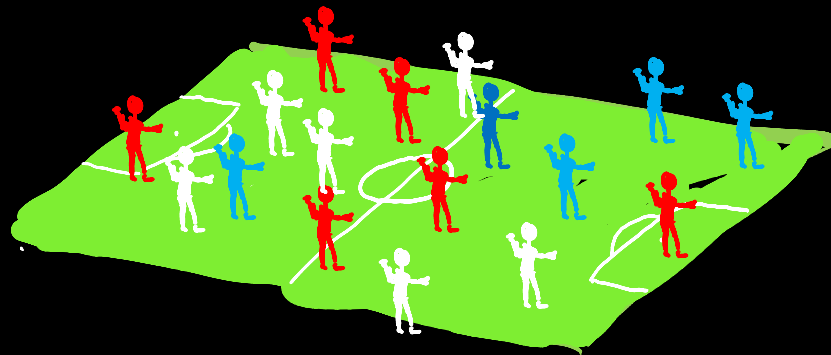
BESTUURLIJKE CONTEXT

DEEL 2



NIEUWE SPELERS?

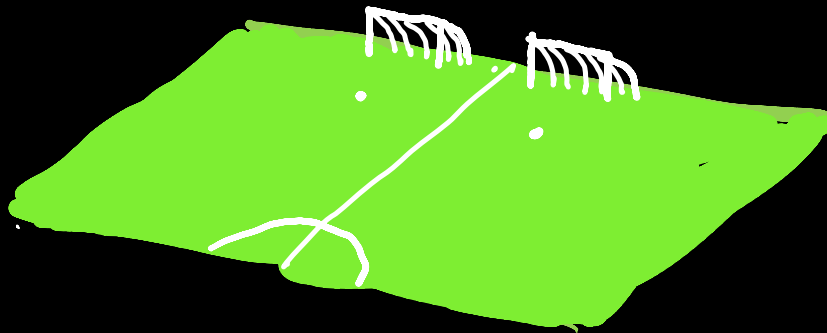
Het speelveld van ons werkterrein is veranderd. Er komen steeds meer partijen bij die mee willen doen in het spel: vanaf het begin of na de inspraak. Ieder voor zich met ieder een eigen belang en een eigen doel. Heeft u zicht op alle nieuwe spelers in het veld? Passen ze nog in het speelveld en hanteren ze dezelfde spelregels?



VERANDEREND SPEELVELD

NIEUW SPEL?

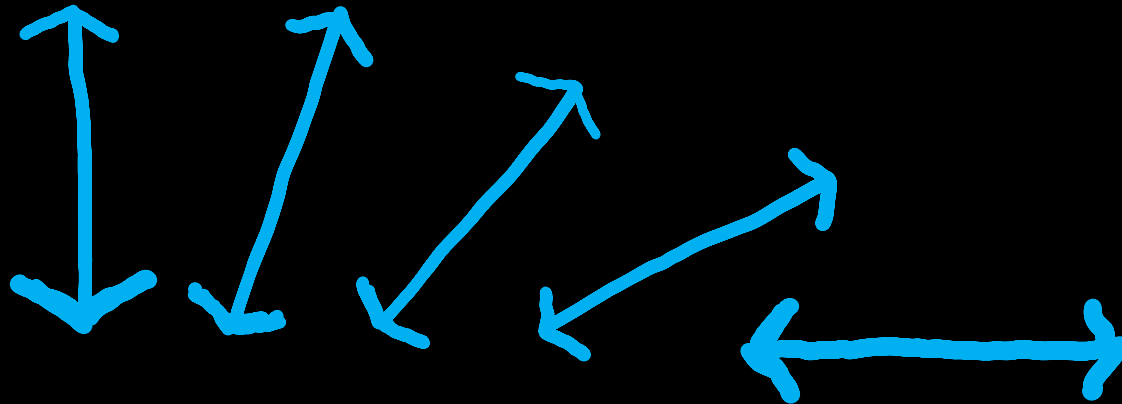
Met al die nieuwe spelers op het veld, ontstaat de vraag of het spel dat we altijd hebben gespeeld nog wel past. Moeten we met al deze oude en nieuwe spelers niet een nieuw spel starten? Met nieuwe doelen en nieuwe regels? Waarom niet samen spelen en samen werken aan (gezamenlijke) doelen?



NIEUWE DOELEN | ANDERE REGELS

HOEZO KANTELEN?

Dit nieuwe samenspel komt steeds nadrukkelijker naar voren nu het openbaar bestuur steeds meer kantelt. Van een top-down verhouding tussen openbaar bestuur en bevolking, ontstaat er een verschuiving naar een meer gelijkwaardige relatie tussen openbaar bestuur en inwoners of andere partijen. Maar hoever kun je en wil je kantelen? Hoever is het (provincie) bestuur al gekanteld?



KANTELING OPENBAAR BESTUUR

WIE NEEMT HET VOORTOUW?

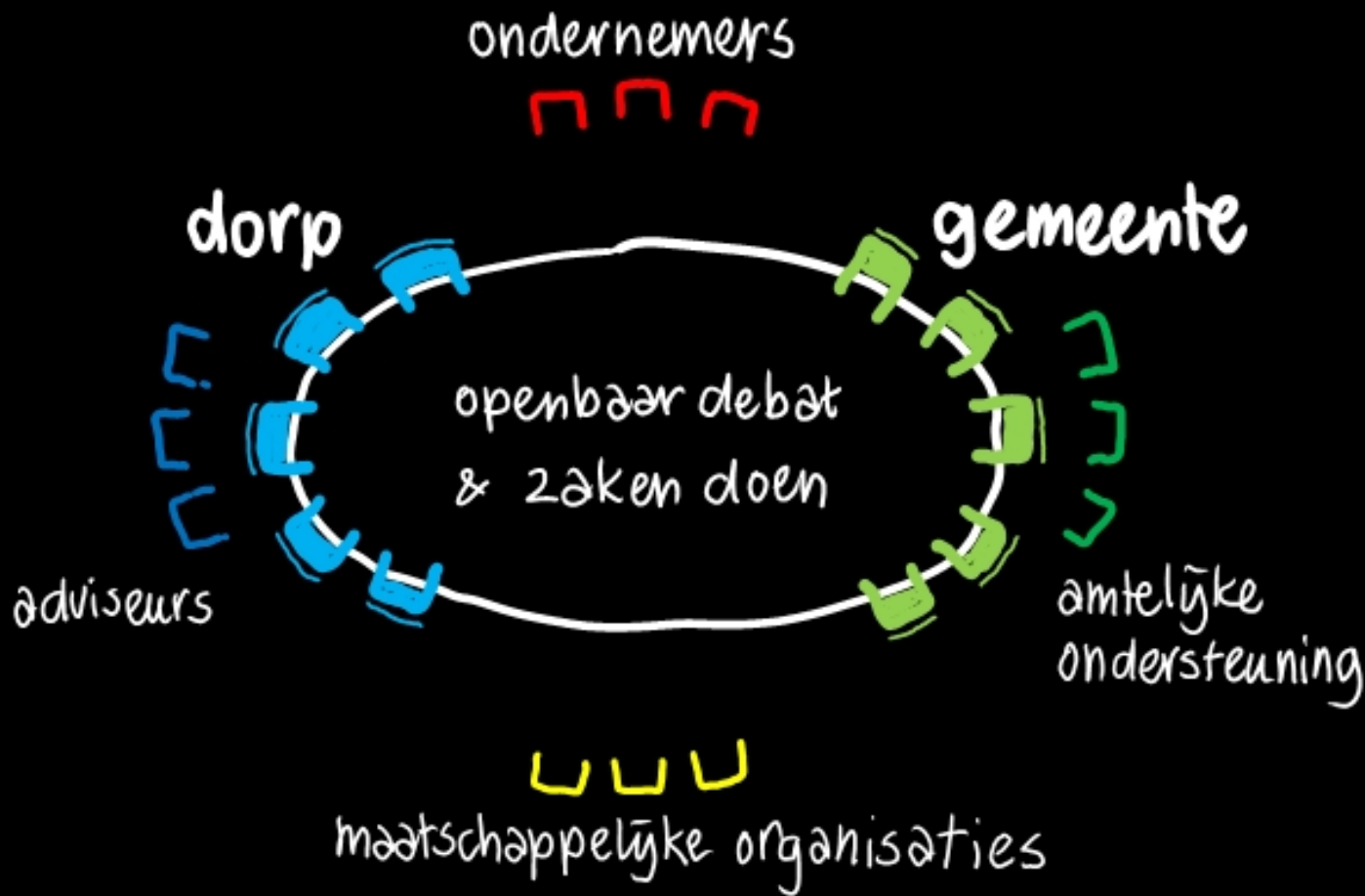
Gaat het van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie?

burger | middenveld | overheid | ondernemer

overheid participatie

HOE VER KUN JE GAAN?

In de gemeente De Wolden is nu een experiment bezig (dat samen met de Provinciale Commissie voor de fysieke Leefomgeving (CIEL) is opgezet) waarin overheid en dorp gelijkwaardig overleggen, het debat voeren, zaken doen en afspraken maken. Waar nodig samen met ondernemers en maatschappelijke organisaties. Het debat over alles wat het dorp aangaat aan de dorps tafel in Ruinen en niet in de raadszaal. Komt zo de politiek weer bij de mensen? En omgekeerd: weten de inwoners straks hun raadsleden weer te vinden?



GOED BESTUUR?

Hoever de verhouding tussen overheid en inwoners ook kantelt, voor het openbaar bestuur staat goed besturen voorop. Maar wat is goed besturen? In de wetgeving zijn de algemene beginselen van behoorlijk bestuur vastgelegd. Elk met het oog op een goede, eerlijke en rechtvaardige besluitvorming. En vanuit de optiek dat een bestuur(der) alleen die besluiten kan en mag nemen waarvoor ze de bevoegdheid heeft gekregen. Maar is daarmee een goed bestuur geboren?

ALGEMENE BEGINSELEN VAN BEHOORLIJK BESTUUR

LEGALITEIT

ZORGVULDIGHEID

MOTIVERING

RECHTZEKERHEID

GELIJKHEID

VERBOD OP DETOURNEMENT DE POUVOIR

VERBOD VAN WILLEKEUR

FAIR PLAY

VERBOD OP DETOURNEMENT DE PROCEDURE

SPECIALITEIT

VERTROUWEN

EVENREDIGHEID

VERSCHIL MAKEN?

Voor de meeste bestuurders ligt de uitdaging om binnen de algemene kaders van goed bestuur op de juiste momenten het verschil te maken. Door steeds de brug te kunnen slaan tussen de harde meetbare normen en kaders vanuit beleid en wetgeving enerzijds en aan de andere kant het gevoel en de waardestelling van inwoners, ondernemers of andere partijen. Wanneer en hoe wijk je dan toch af van beleid en maak je het verschil?

MODEL

norm

= meetbaar



BESTUREN:

maak het

VERSCHIL!

waarde

= voelbaar



MAATWERK

IS VRIJ ECHT VRIJ?

Wanneer een bestuur afwijkt van beleid, keuzes maakt en daarmee het verschil, is er dan ook het vertrouwen dat iedereen daar op de goede manier mee om gaat? Ontstaat er zo vrije ruimte of zit er in de kleine letters toch nog een addertje onder het gras?

staatsbosbeheer

VRIJ WANDELEN OP WEGEN EN PADEN

OVERIGENS VERBODEN TOEGANG

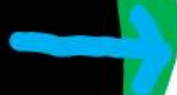
ART. 461 W.V.S.

VRIJE RUIMTE?!

Om het verschil te kunnen maken is het van belang te zoeken naar de vrije ruimte op een locatie (van een perceel tot de hele gemeente) om dat verschil te kunnen realiseren. Deze vrije ruimte wordt begrensd door normen en regels vanuit wetgeving en beleid. Schep geen valse verwachtingen, maar wees duidelijk over de kaders die er zijn.

Binnen deze 'echte' vrije ruimte is er plek voor experimenten. Experimenten die het verschil kunnen maken op een locatie. Wie pakt de ruimte?

THEMA

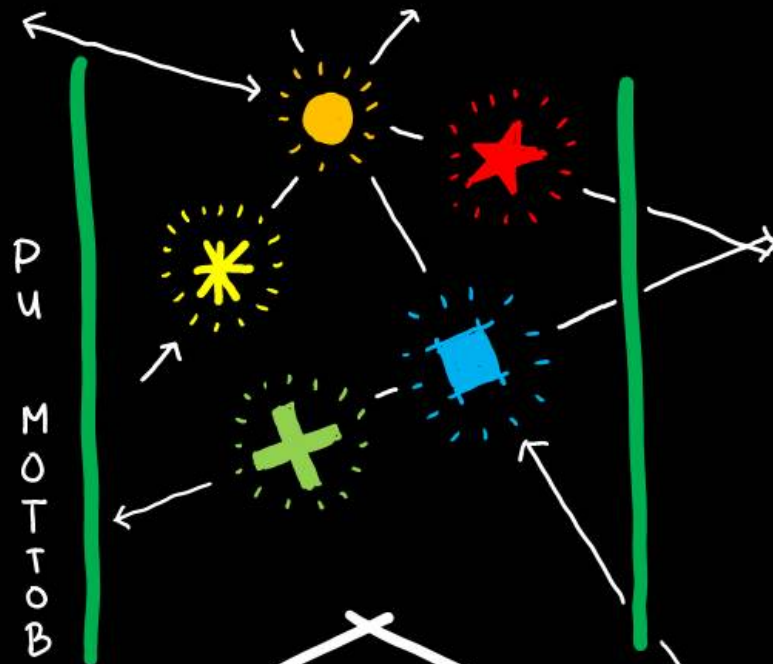
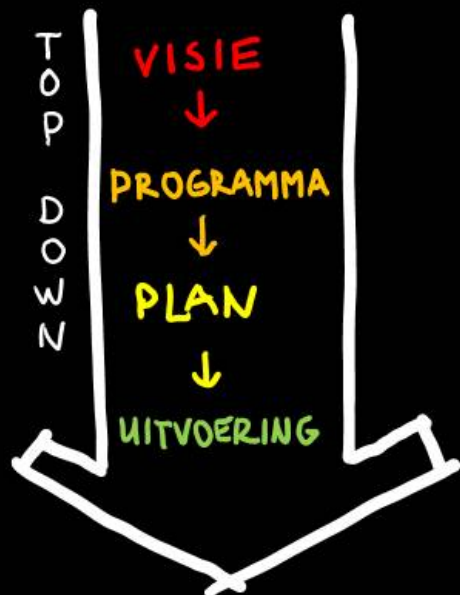


wetgeving
&
beleid

[risico] & experiment

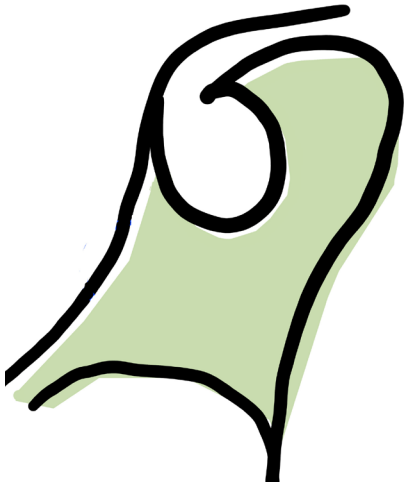
WEG MET DE HOKJESGEEST?

Wie pakt de ruimte om eigen initiatief te ontplooien? En welke ruimte geeft de overheid (binnen eigen grenzen) om deze innovaties en initiatieven te laten groeien? Deze denklijn past bij de huidige tijdsgeest waarin de samenleving mondig is en moet participeren en waarin succesvolle ontwikkelingen steeds vaker van onder op en met betrokken partijen vorm krijgen en hebben gekregen. Dus: weg met de maakbare samenleving, weg met de hokjesgeest en weg met de top-down georganiseerde planningsgedachte?!



RUIMTELIJKE CONTEXT

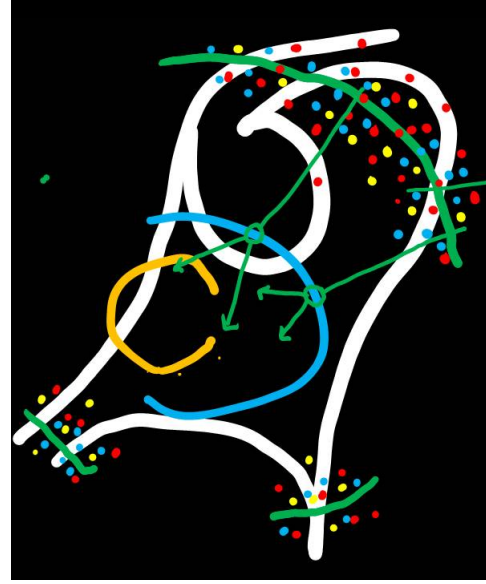
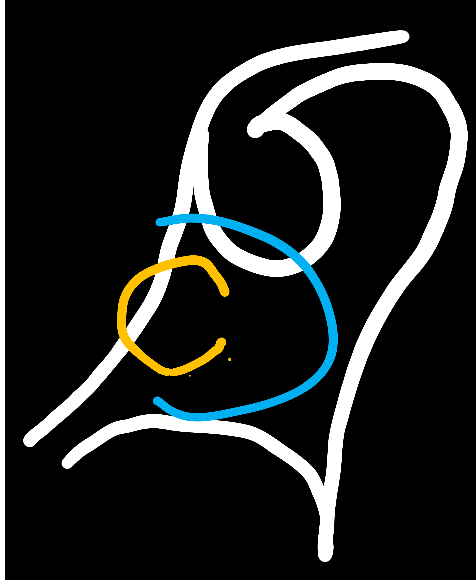
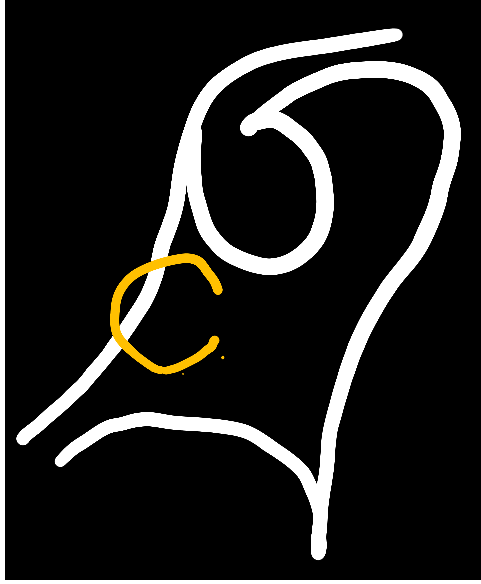
DEEL 3



RANDSTAD OF NOORDEN?

Het noorden heeft letterlijk de vrije ruimte. In de Randstad wordt het grote geld verdiend. Rond de Randstad ligt een ring van dorpen, steden, landelijk gebied en natuur waar de mensen wonen en recreëren die in de Randstad het geld verdienen.

De randen van Nederland zijn steeds meer gericht op de gebieden over de grens. Hier is een eigen problematiek (denk aan de krimp). Maar hier is ook de ruimte. Wat betekent dat voor Noord-Nederland?



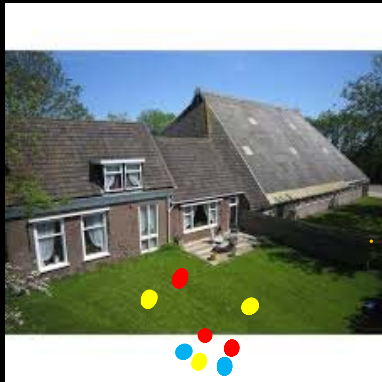
DEEL 3 - RUIMTELIJKE CONTEXT



PLEK VOOR ONTWIKKELING?

In Noord-Nederland zijn de omstandigheden voor kleinschalige initiatieven ideaal: goedkope ruimte en grondstoffen maken lekker leven en goedkope energie mogelijk. Hierdoor ontstaan juist hier, soms in de niches, de ideeën en de innovatieve vondsten die een gat in de markt zijn. Maar omdat de grote markten en de bulk minder voorhanden zijn, is de economie in het noorden ook afhankelijk van de eigengereidheid van inwoners en de denk- en ontwikkelkracht van lokale ondernemers. Wat betekent dat voor de overheid? Hoe geef je deze initiatieven een kans en hoe krijgen ze de noodzakelijke vrije ruimte?

cottage industries



- lekker leven
- goedkope ruimte
- grondstoffen
- goedkope energie

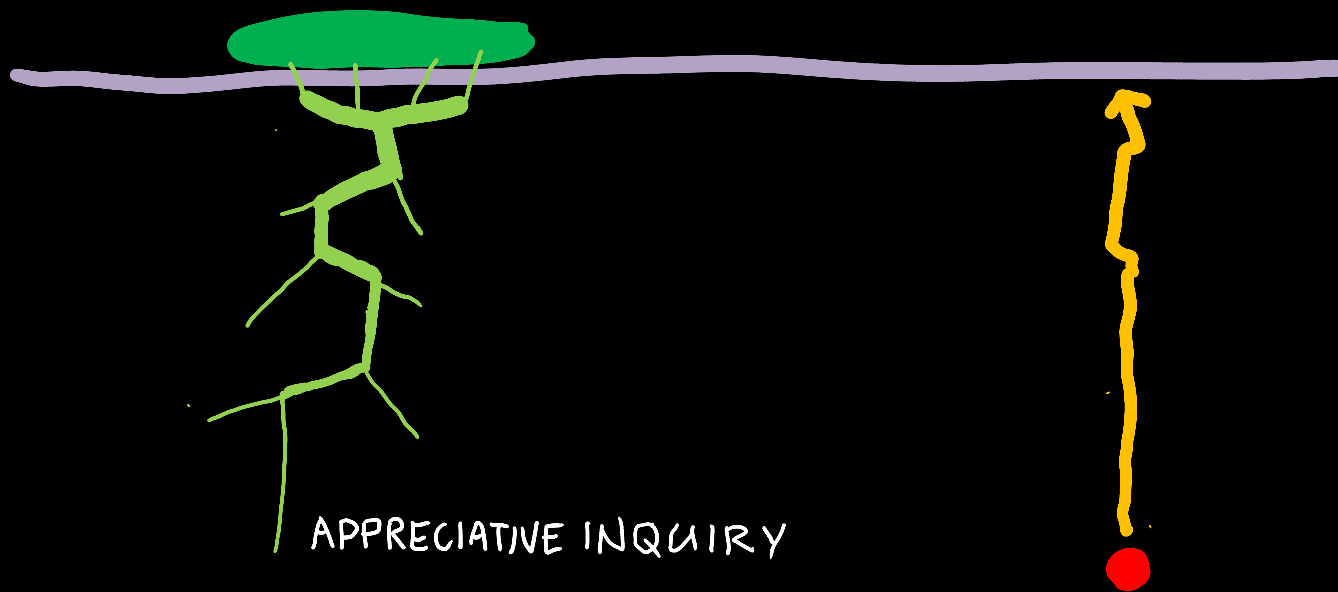
MANIER VAN WERKEN

DEEL 4



SAMEN BOUWEN?

Door ruimte te geven en samen te bouwen aan ideeën en initiatieven ontstaat een breder draagvlak, maar vooral een breder resultaat. Deze manier van “appreciative inquiry” zorgt voor een resultaat met goede wortels in de omgeving. Dat geeft een heel ander beeld dan vanuit een op voorhand vaststaand resultaat werken naar een eindbeeld op de horizon. Maar hoe doe je dat? Wie bouwt er mee en draagt wat bij?



APPRECIATIVE INQUIRY

VERHALEN MAKEN?

“Appreciative inquiry” betekent werken aan een verhaal in wording, een verhaal dat stap voor stap verder wordt gebouwd. Het verhaal wordt verbeeld, want een beeld spreekt tot de verbeelding maar *niet* ontworpen. Een aantrekkelijk beeld kan nieuwe partijen over de streep trekken. Net als dat het enthousiasme van betrokken partijen een positieve stimulans kan zijn voor het proces. Lukt het u zonder eigen eindbeeld te bouwen aan een verhaal in wording?

• Hoe we praten, bepaalt wat we doen

• De verbeelde toekomst is een motor voor verandering

• **Organiseren als een verhaal in wording**

• Positieve reacties geven energie om naar gezamenlijk eindproduct toe te werken

• (ontwerp-) Onderzoek is al een interventie

WELKE BRONNEN?

Waar begint het bouwen voor de provincie? En vanuit welke achtergrond en legitimatie? De provincie investeert in bronpunten van kwaliteit. Deze bronpunten zijn kleine parels: ontwikkelingen en initiatieven die kunnen uitgroeien tot prachtige voorbeelden van Drentse kwaliteit, innovativiteit of eigenheid. Het zijn plekken waar de provincie kansen ziet om, vanuit haar eigen (beleids)doelstellingen, een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling er van, samen met anderen. Zoals de ontwikkelingen in Veenhuizen. De provincie kan namelijk bij uitstek de brug slaan tussen strategische doelen en lokale opgaven. Toch?

DE PROVINCIE INVESTEERT IN BRONPUNTEN VAN KWALITEIT



DE 8 VAN DRENTHE?

De provincie zit op het snijpunt van grote algemene thema's (bijvoorbeeld vanuit de Noordervisie) en lokale praktijkexperimenten. Op dit tactische niveau kan de provincie algemene beleidsdoelstellingen concretiseren en verbinden met passende locaties. Maar hoe verbind je thema's aan een plek of zoek je vanuit een plek naar passende thema's?

complexe wereld

THEMA'S

Nederland
eu regio

strategisch

tactisch

PROGRAMMA

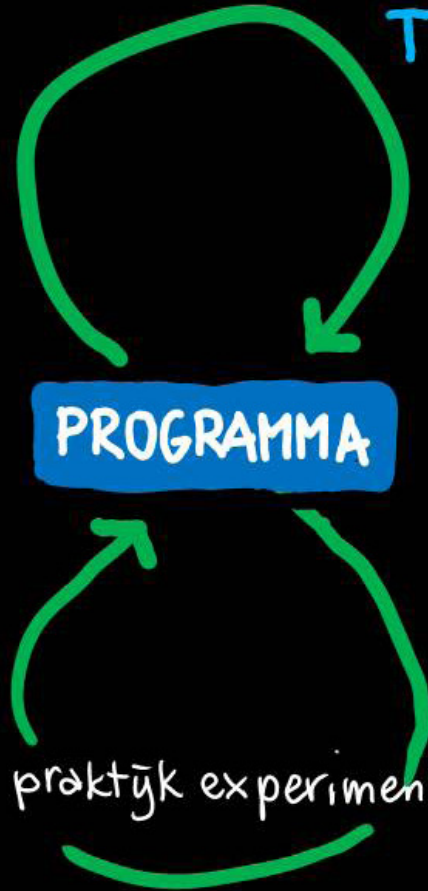
PROVINCIE
regio
GEMEENTE

operationeel

lokaal

PLEKKEN

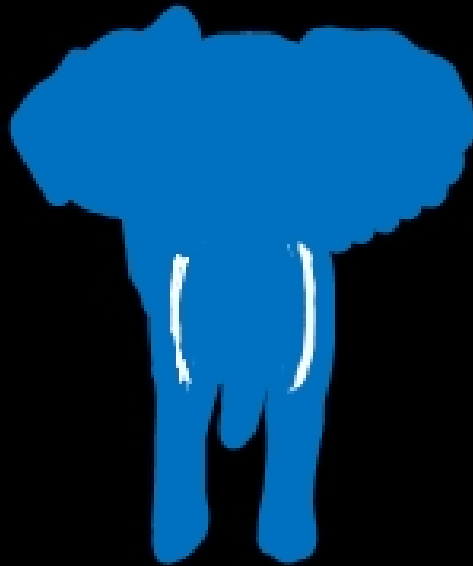
praktijk experimenten



MAAT EN MAATWERK?

Van groot belang is te realiseren wat de schaal en reikwijdte is van een opgave. Niet elke opgave vraagt eenzelfde aanpak en resultaat. Is er los van schaal en reikwijdte nog een algemene werkwijze te destilleren of wordt maatwerk de nieuwe standaard?

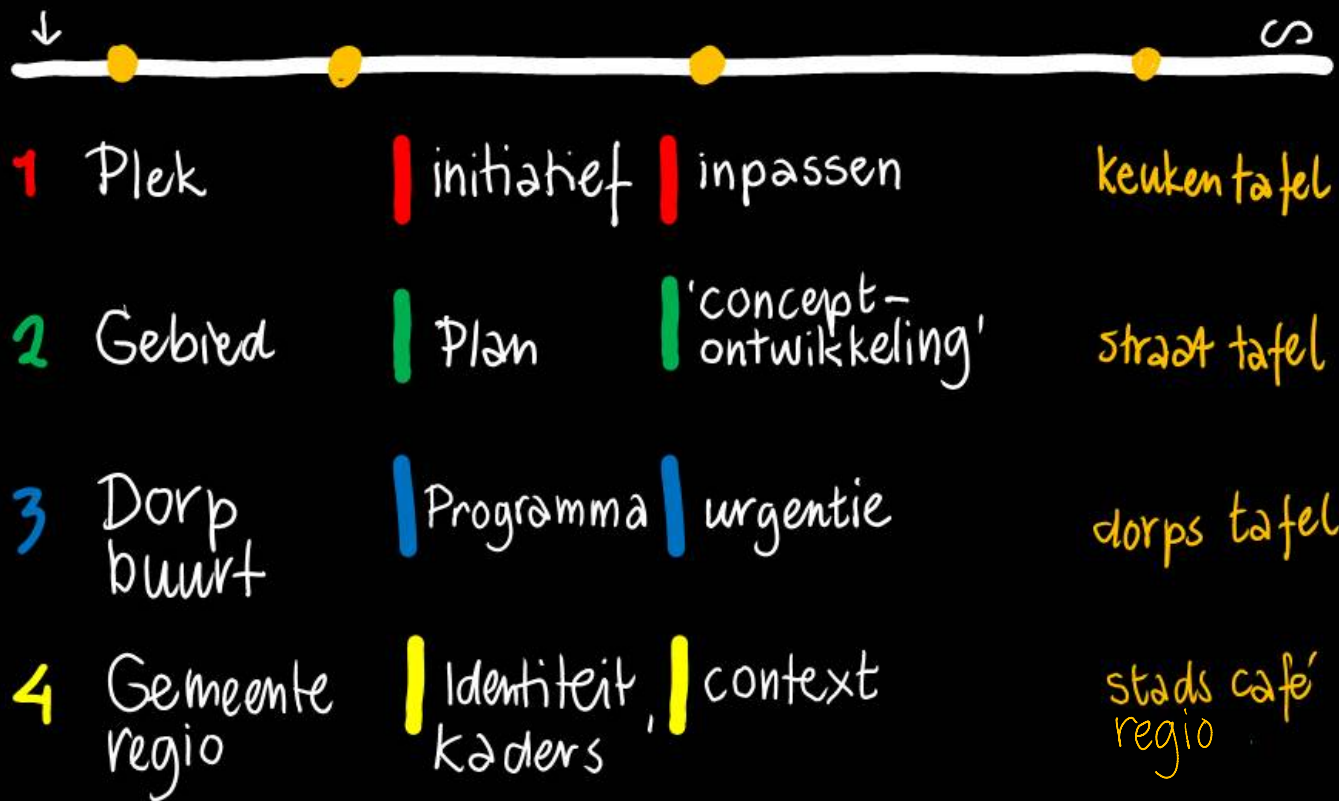
MAATWERK WORDT DE NIEUWE STANDAARD



4X4?

Op hoofdlijnen kan in opgaven een gradatie worden gemaakt van een concrete locatie met een concreet initiatief tot een regiobrede vraag waar het proces zich richt op identiteit en kaders op hoofdlijnen. Voor de provincie liggen zelfs op bovenregionaal en nationaal niveau opgaven klaar. Wat is het resultaat van een proces op dergelijk schaalniveau? Intenties uitspreken en randvoorwaarden scheppen?

DE TAFEL VAN 4



SAMEN AAN TAFEL?

Initiatieven op kleine schaal kunnen aan de keukentafel worden besproken, doorontwikkeld en ontworpen. Straattafels brengen de buurt bijelkaar om samen plannen te maken en concepten te ontwikkelen; met het dorp ontwikkel je visies op hoofdlijnen met een programma bijbehorende urgentie. In het stadscafé spreek je over de identiteit die men bindt en welke kaders aan nieuwe ontwikkelingen worden meegegeven. Maar hoe kun je inwoners nog betrekken bij opgaven en vraagstukken op bovenregionaal of nationaal niveau? En wat vraag je ze dan en waar werk je gezamenlijk naar toe?

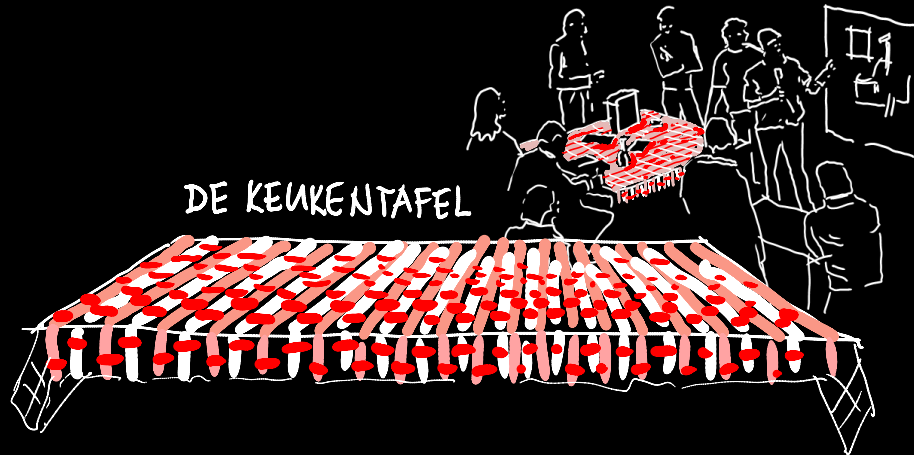


Terts Brinkhoff

STRAATTAFEL



DE KEUKENTAFEL



EIGEN ORGANISATIE

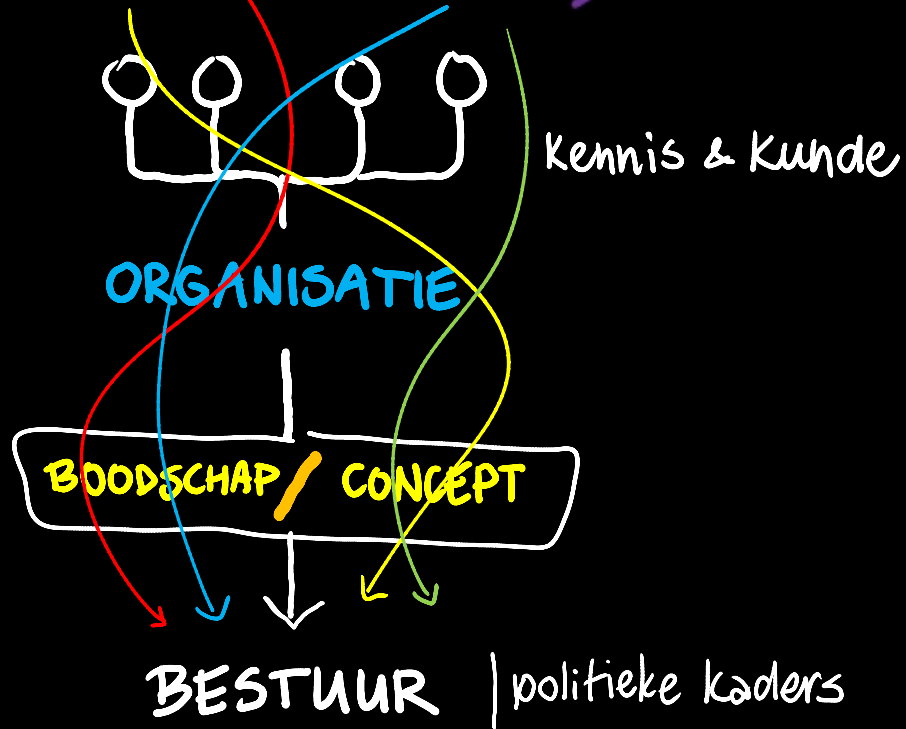
DEEL 5



BOODSCHAP GEVEN?

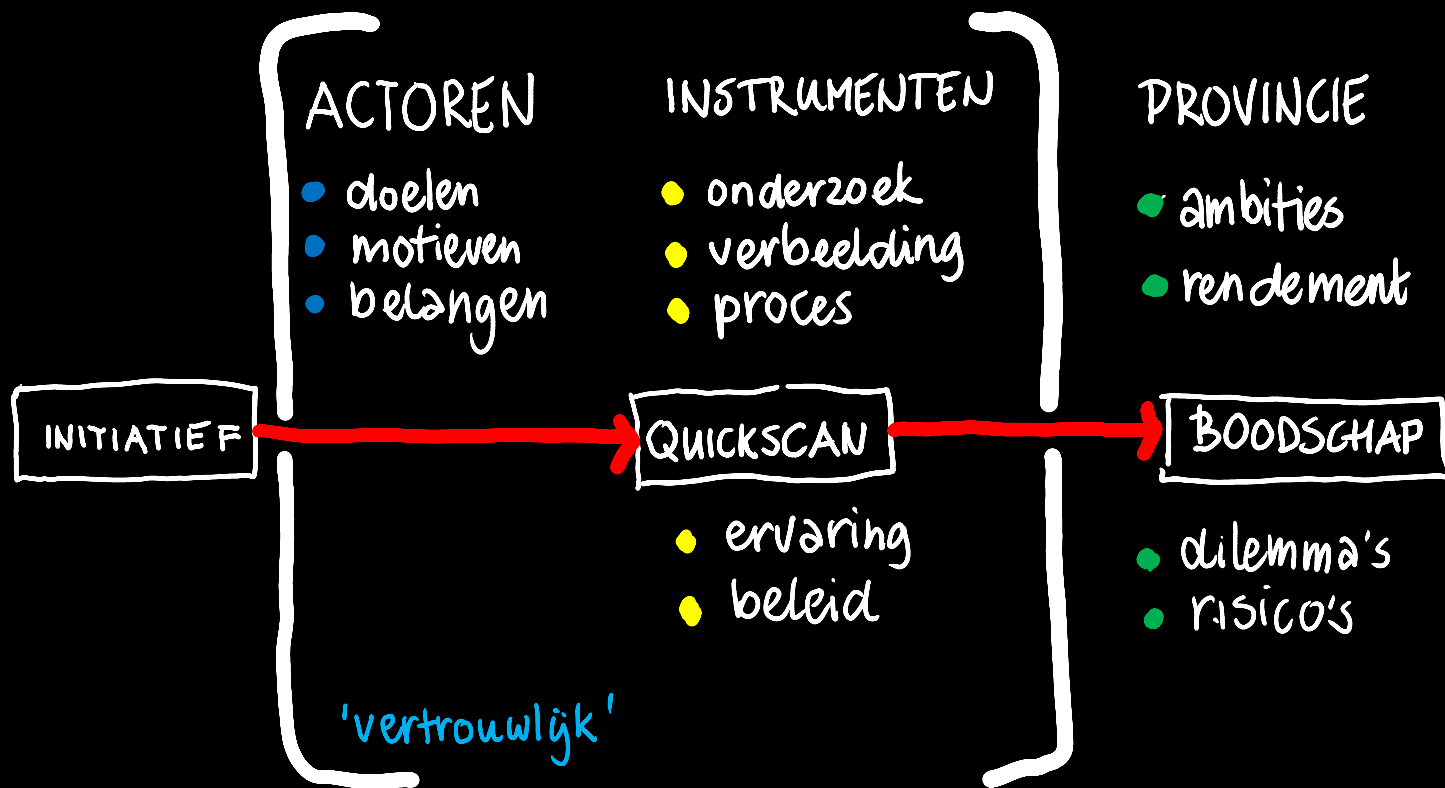
In veel gevallen ligt er voor de provincie een opgave om een diversiteit en veelkleurigheid aan initiatieven van onderop te wegen en te voorzien van een boodschap aan het college: een plek koppelen aan strategische thema's die het initiatief een meerwaarde kunnen geven, zodat er een gefundeerde (principe) uitspraak komt. Maar hoe gaat dat in een weerbarstige werkpaktijk waarin de waan van de dag vaak regeert? Welke kennis en kunde vraagt dat van de provinciale organisatie om de juiste boodschap te kunnen geven?

SamenLeving



QUICKSCAN?

Als er een concreet initiatief aan de provincie wordt voorgelegd kan met een quickscan in korte tijd binnen de muren van het provinciehuis een goede boodschap worden geformuleerd. Een goede boodschap geeft rekenschap van de ambities van de provincie (de bredere, algemene thema's). De provinciale kernkwali-teiten en economische ambities spelen hier een rol in. Maar ook het rendement van het initiatief op dat vlak, de dilemma's en de risico's die het initiatief met zich meebrengt. Maar hoe komt de input voor de bood-schap tot stand? Welke inhoudelijke en procesmatige expertise is nodig?



ROLLEN?

In de quickscan wordt de input voor de politieke boodschap verzameld. Om het boodschappenlijstje gevuld te krijgen met de juiste ingrediënten, moeten de verschillende rollen van de provincie in één team worden samengebracht. Kennis is nodig:

- van onderzoek “wat weten we over het initiatief?”
- van verbeelding “welk beeld past bij waar we over praten (beeld als communicatiemiddel)”
- van het proces,
- van ervaringen met vergelijkbare vragen “doen we de dingen goed, of doen we de goede dingen?”
- van het provinciaal beleid “welke beleidsdoelstellingen kunnen we met het initiatief realiseren? Hoe ontwikkelen we een bruisend Drenthe, passend bij de kernkwaliteiten die de provincie rijk is?”

ROL provincie
als meedenkend
team

ONDERZOEK trends, feiten, monitoren
?

VERBEELDING is wat anders dan ontwerp
?

PROCES ordelijk ↔ waan van de dag
?

ERVARING de dingen goed doen
REFERENTIES de goede dingen doen

BELEID "dat het mooi en bruikbaar blijft
op een duurzame manier"

MEETBAAR VOELBAAR MAKEN?

De provincie heeft zelf ook opgaven en doelstellingen. Steeds vaker zoekt ze daarbij andere partijen om samen te bouwen aan een oplossing (“appreciative inquiry”). Waar vind je die partijen? Moet je een contactadvertentie maken?

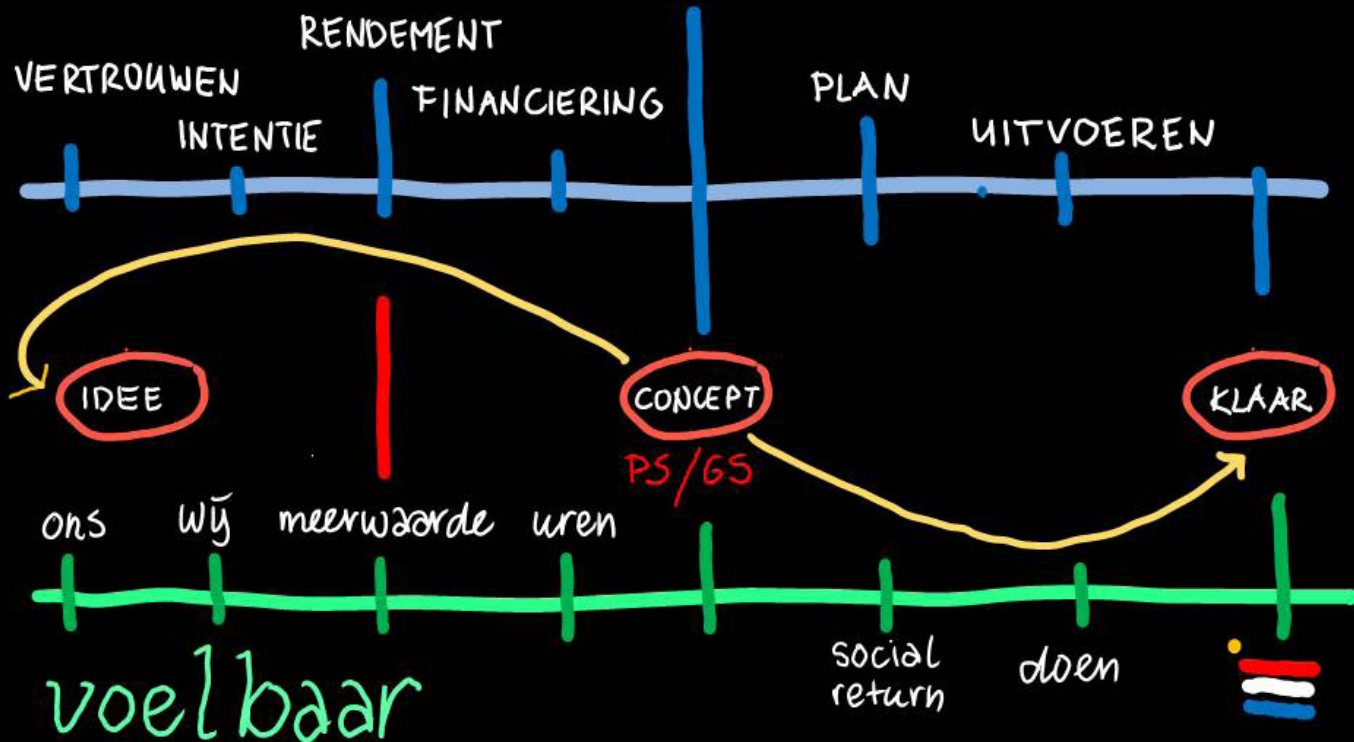
Belangrijk als het gaat in dergelijke processen: hou het open en werk in vertrouwen toe naar een idee dat van “alle betrokkenen” wordt, waar voor een ieder rendement in zit en schakel tussen normen en gevoel. Maar let wel: participeren betekent meedoen en is niet vrijblijvend!

Uiteindelijk moet het proces tot een resultaat leiden dat voldoende input geeft voor de verdere uitwerking als project met planning en financiering. Het proces en het project vragen verschillende vaardigheden. Treden proces- en projectmanager na elkaar op of juist naast elkaar, als duo? En welke rol heeft het bestuur?

PROCES | PROJECT

MEETBAAR

SAMENWERKING OVEREENKOMST



WAT DOET HET BESTUUR?

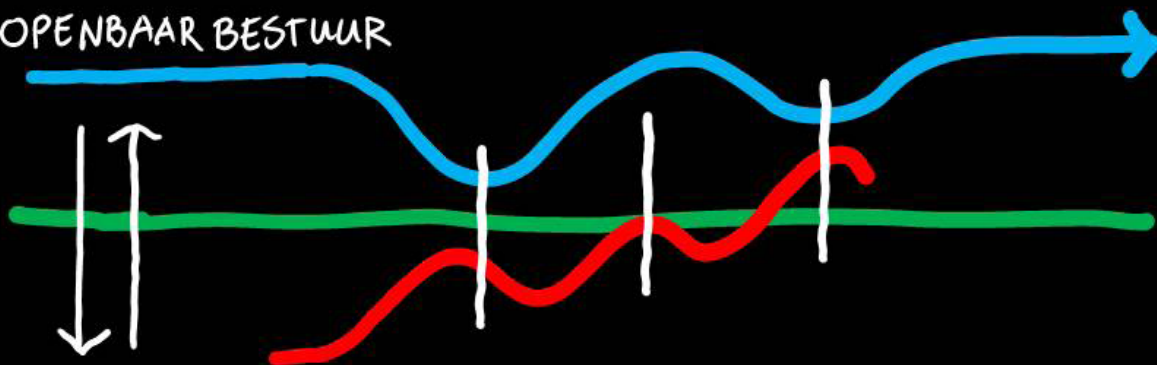
In een open planproces heeft het bestuur een bepalende rol. Het bestuur faciliteert niet alleen het proces, maar kadert ook de vrije ruimte in. Welke grenzen blijven hard, welke grenzen kunnen schuiven of vallen weg? En tot slot is bestuurlijke fiat en besluitvorming over het resultaat cruciaal. Want een open proces heeft geen open eind. En bestuurders moeten op gezette momenten ook de algemene belangenafweging kunnen maken die tot hun taken behoort.

Een open planproces betekent niet de opgave “over de schutting gooien” bij de deelnemers in het proces. Bestuurders moeten steeds betrokken blijven, in het besef dat er een resultaat moet komen dat ook bestuurlijk wordt gedragen. Maar hoe doe je dat? Op welke momenten?

faciliteert
kadert
formaliseert

PROCES > PROJECT

OPENBAAR BESTUUR



INITIATIEF >

COCREATIE

>

PROGRAMMA
&
CONCEPT

>

REALISATIE

LEREN EN DOEN?

Nieuwe processen kun je alleen maar in de praktijk brengen door te doen en er van te leren. In de projecten komen de kennis en de kunde samen. Kennis over de context waarin je werkt, vaardigheden om met de verschillende visies van verschillende mensen om te gaan en de kunde en competenties om van een proces een succes te maken. Voor onze provinciale organisatie een inspirerende uitdaging om dit concreet in de praktijk te brengen.

Veel plezier en veel succes!

POLITIEK/BESTUUR



KUNDE

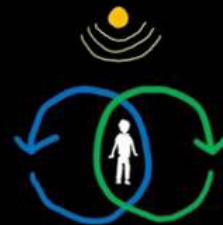
samenleren



KENNIS



PROJECTEN



BESTUREN MET OPEN PLANPROCESSEN

ONDERNEMEN VERTROUWEN BESTUREN

HET EINDE !

COLOFON

Provincie Drenthe



Xporelab:
Jeroen Akse



Kernkwaliteitenteam:
Wendy Schutte
Cipke Uri
Gien Pinxterhuis

BügelHajema Adviseurs

Andries van den Berg
Janneke Schurer
Renée Steenbergen

BügelHajema Adviseurs
Vaart NZ 50
9401 AN Assen
T (0592) 31 62 06
W www.bugelhajema.nl
E assen@bugelhajema.nl

600.00.02.05.00

4 augustus 2015