

# Plan van aanpak visieontwikkeling gemeente Haren 2025

*Een reis naar de toekomst*



*Legters&partners  
Jan Legters  
maart 2011*

## Inhoudsopgave.

1. Inleiding
2. Visie gemeente Haren *een reis naar de toekomst*
3. De basisstappen in het proces *op maat en overzichtelijk*
4. De inhoud *selectief, integraal en interactief*
5. Burgerparticipatie *samen uit, samen thuis*
6. Interne betrokkenheid *samen uit, samen thuis*
7. Hoe ziet Haren 2025 er straks uit *de stip op de horizon*
8. Rolverdeling en projectorganisatie *samen sterk*
9. Planning en kosten *het reisschema en het treinkaartje*
10. Voorgestelde besluiten

---

Legters & partners



## 1. Inleiding

Het gemeentebestuur van de gemeente Haren heeft besloten het visietraject opnieuw op te starten en daarvoor een plan van aanpak op te stellen. In zijn vergadering van 31 januari 2011 heeft de gemeenteraad hier een besluit over genomen en het college opdracht gegeven om *“uiterlijk in maart 2011 te komen met een procesvoorstel, waarin aanpak, beheersing, beslismomenten en monitoring van de visie Haren 2025 zijn opgenomen”*.

Voor dit plan van aanpak is aansluiting gezocht bij het resultaat van de werkvergadering van de gemeenteraad op 7 december 2010 en het raadsbesluit van 31 januari 2011. De gemeente Haren wil burgerparticipatie en besluitvorming uitwerken en consequent uitvoeren. Hier heeft de raad op 18 oktober 2010 een besluit over genomen. Het traject van visieontwikkeling loopt daarop vooruit. In dit plan van aanpak wordt extra aandacht geschonken aan het betrekken van burgers bij de visievorming.

In dit plan geven we een definitie van een visie en de relatie met andere zaken zoals de ontwikkelingen in de organisatie en de bezuinigingen. Het proces en de verschillende rollen die daarbij horen worden beschreven en de verschillende stappen worden in tijd gezet en voorzien van besluitmomenten en monitoring. Ook wordt een inschatting gemaakt van de kosten en de inzet van de interne medewerkers.

## 2. Visie gemeente Haren 2025

### *Een reis naar de toekomst*

In de werkbijeenkomst op 7 december 2010 is al uitgebreid nagedacht over vragen zoals wat een visie is en van wie die visie dan vervolgens is. Kort samengevat is daar gezegd dat een visie een stip op de horizon is; een stip waar je naar toe kunt werken en grote processen en strategische beslissingen op af kunt stemmen. De visie is van de raad. Daar kan aan toegevoegd worden dat de visie bedoeld is om de gewenste integrale ontwikkeling van het gemeentelijk gebied op langere termijn in beeld te brengen, in samenhang met de omgeving en in het betreffende tijdsgewricht.

De door de burgers gekozen gemeenteraad is verantwoordelijk voor het goed besturen van de gemeente, het college werkt in opdracht van de raad en de ambtelijke organisatie is de uitvoeringsorganisatie. Maar uiteindelijk is dit alles er op gericht dat de burgers van de gemeente Haren een prettige omgeving hebben en houden om in te kunnen leven en werken. Hieronder is dit verder uitgewerkt.

*Het besturen van een gemeente zonder een heldere visie op de toekomst en daarbij een passende strategie is als het besturen van een auto met een blinddoek om.*

### 3. De basisstappen in het proces

*Op maat en overzichtelijk*

Een visietraject bestaat in hoofdlijnen uit drie belangrijke stappen: analyseren van de bestaande situatie, ontwikkelen van scenario's en ontwerpen van toekomstplannen.

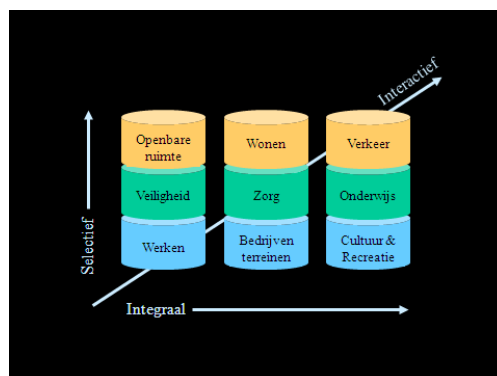
Analyse : Bestaande situatie in beeld en SWOT  
Scenario : Mogelijke toekomstbeelden  
Ontwerp : Synthese en uitwerking



### 4. De inhoud

*Selectief, integraal en interactief*

In de visie moeten alle beleids- en taakvelden waar de gemeente voor staat aan de orde komen. Ook moeten relaties gelegd worden met andere ontwikkelingen. Denk hierbij aan bezuinigingen, beleidsplannen, ontwikkelingen van buitenaf en de rol en het vermogen van de gemeentelijke organisatie. Maar ook aan de ontwikkelingen in de landelijke politiek en de gevolgen daarvan voor bijvoorbeeld de uitkeringen vanuit het Gemeentefonds. Zo zijn er meer voorbeelden te noemen die de verwevenheid van het voorgaande illustreren. Door de visieontwikkeling *selectief, integraal en interactief* aan te pakken komen alle betrokken thema's en ook de afgeleide thema's aan de orde.



## 5. Burgerparticipatie en draagvlak

### *Samen uit, samen thuis*

Zoals in de inleiding al is aangegeven zet de gemeente Haren in op burgerparticipatie. Omdat deze visieontwikkeling daarop vooruit loopt, wordt de burgerparticipatie in het visietraject op maat gemaakt.

Burgerparticipatie is een breed begrip. Natuurlijk gaat het over burgers, maar burgers zijn ook vaak ondernemers, of zijn ondernemers die wel een bedrijf binnen de gemeente hebben maar elders wonen. Maar ook b.v. verenigingen, bedrijven en maatschappelijke instellingen die binnen de gemeente actief zijn.

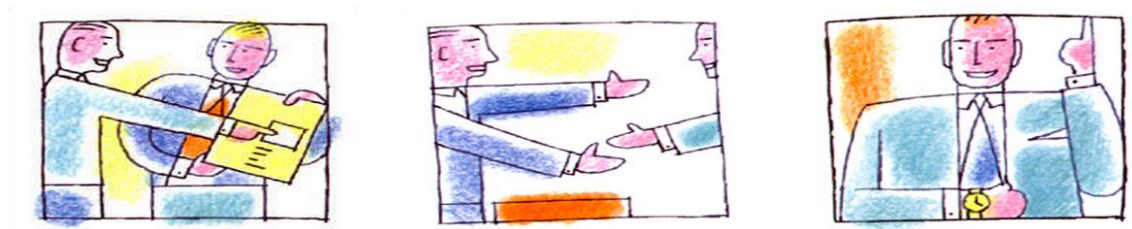
Burgerparticipatie betreft dus een ieder die een direct of een indirect belang heeft binnen het gemeentelijk gebied.

Waarom participatie? Daar is een aantal goede redenen voor. Mensen betrekken geeft betrokkenheid, begrip en draagvlak. Ze worden ambassadeurs voor de plannen die gezamenlijk zijn bedacht. Andere voordelen zijn inbreng van andere, nieuwe ideeën, creatieve oplossingen, *out of the box*-denken. Samen de schouders er onder, niet naar elkaar wijzen maar samen de kar trekken. Belangrijke voorwaarden daarvoor zijn transparantie, kwetsbaar opstellen, vertrouwen geven en dat dan ook terug krijgen.

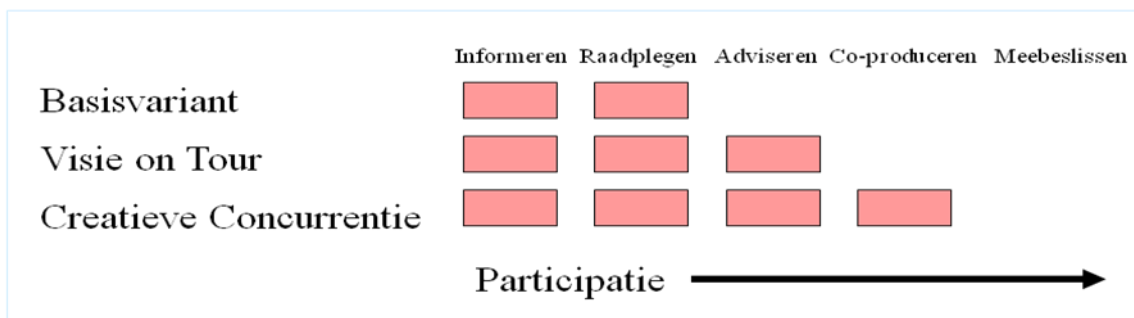
*Interactie en participatie: draagvlak en verrijking*

*Creativiteit en enthousiasme als motor*

*Varianten: van inspraak tot meebeslissen*



Er bestaan verschillende mogelijkheden om burgerparticipatie en samenwerking met burgers vorm te geven: *van inspraak tot meebeslissen*.



De basisvariant is informeren en raadplegen: de bekende inspraakavonden. Burgers krijgen uitleg over de voorgenomen plannen en kunnen daarop reageren. Veelal vindt er geen terugkoppeling plaats over het resultaat van de inspraak. Het resultaat is al dan niet terug te zien in de latere uitwerking. Een keuze zou kunnen zijn om actief te blijven communiceren, bijvoorbeeld via de website, bewonerskranten e.d.

Een stap verder is de visie on tour: met burgers in gesprek gaan en hen actief laten adviseren. Onderdeel van deze aanpak is dat men ook samen de drie stappen *analyseren bestaande situatie, ontwikkelen van scenario's en ontwerpen van toekomstplannen* met elkaar doorleeft. Voor de analyse van de bestaande situatie is een letterlijke *busreis* als onderdeel van "de reis naar de toekomst" door de gemeente een minder bekend maar effectief onderdeel. Met 200 burgers is dat wat onpraktisch, maar het is prima te doen met de maatschappelijke vertegenwoordigers van de burgers zoals vertegenwoordigers van verenigingen, ondernemersverenigingen, huisartsen, schoolbesturen, enz.

Nog een stap verder is het werken met creatieve ateliers en andere bijeenkomsten waarbij planonderdelen in groepen worden uitgewerkt. Dit krijgt steeds meer het karakter van meebeslissen. Voorwaarde is wel dat de afspraken vooraf duidelijk zijn en wederzijds geaccepteerd worden. Dit vraagt een zorgvuldige afweging en uitwerking, maar levert een optimale betrokkenheid en daarmee draagvlak (ambassadeurs) op.

Onderdeel van de burgerparticipatie is een **communicatiestrategie**: hoe bereik je een groot deel van de burgers, wie wil je bereiken, hoe kunnen zij reageren, hoe blijf je in contact en wat wil je uiteindelijk bereiken? Voor dit traject kan een aantal kanalen goed gebruikt worden: de meer bekende en reguliere kanalen zoals uitgaven van het Harener weekblad en clubbladen, en speciale uitgaven die geheel gewijd zijn aan het visietraject. Daarbij spelen de kosten een serieuze rol. Daarnaast is het maken van een webpagina, gekoppeld aan de gemeentelijke website, erg voor de hand liggend. Burgers kunnen dan eenvoudig via de website de voortgang volgen, meedenken, reageren en adviseren. Cruciaal is dan wel dat er ook snel en efficiënt wordt gereageerd, mensen een bevestiging krijgen van hun reactie en horen hoe het contact verder zal verlopen. Maar laten we ook vooral de nieuwste ontwikkelingen als Twitter, YouTube en Facebook niet vergeten. Door het betrekken van jonge mensen en studenten bij het proces kunnen we van hen leren maar ook deze groep een rol geven in de visieontwikkeling.

## 6. Interne betrokkenheid

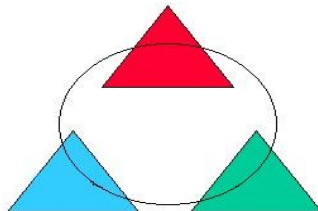
### *Samen uit, samen thuis*

Het creëren van betrokkenheid en draagvlak binnen de eigen organisatie is eveneens van groot belang. Veelal wordt verondersteld dat dit automatisch het geval is, maar niets is minder waar. Het is vaak een kleine groep die hierbij betrokken is, terwijl het integraal en voor alle beleidsvelden van betekenis is. Zeker bij het inschakelen van een extern bureau voor de uitvoering van het proces en het uitwerken van de visie is hiervoor extra aandacht nodig. Dit kan goed ondervangen worden door uit alle beleidsterreinen aandachtfunctionarissen te benoemen die ook een actieve rol hebben in het proces. Dit kan door hen een rol te geven bij de uitwerking van de visie, maar zeker ook bij de bijeenkomsten met de burgers.

De activiteiten die worden ingezet voor de burgerparticipatie zijn in aangepaste vorm ook prima intern te gebruiken. Ook de medewerkers zijn echte “draggers van het beleid” en “ambassadeurs”.

## 7. Hoe ziet de visie Haren 2025 er straks uit

### *De stip op de horizon*



Landelijk lopen er een discussies over schaalvergroting in gemeenteland, samenwerking, samenvoegen van de ambtelijke organisaties waarbij de bestuursorganen blijven bestaan, fusies en andere organisatievormen. Ook in Haren speelt deze discussie.

In deze visieontwikkeling gaat het om de kwaliteit die de burgers in de gemeente Haren wordt geboden op een efficiënte en effectieve manier tegen een goede prijs, en niet om de vraag of volledig samengaan met een andere gemeente noodzakelijk is. Als samenwerking bij kan dragen aan een goed leef- en werkklimaat, dan moet dat zeker onderwerp van gesprek zijn.

De visie Haren 2025 moet een kader zijn waaraan de ontwikkelingen in Haren getoetst kunnen worden. Daarvoor wordt de focus – de stip op de horizon – gezet op het jaar 2025. Hoe de weg daarheen zal leiden, en of de doelen ook gehaald zullen worden, is minder interessant. De doelen geven op zo’n lange termijn alleen een focus. Van belang zijn de twee tot vier jaar die

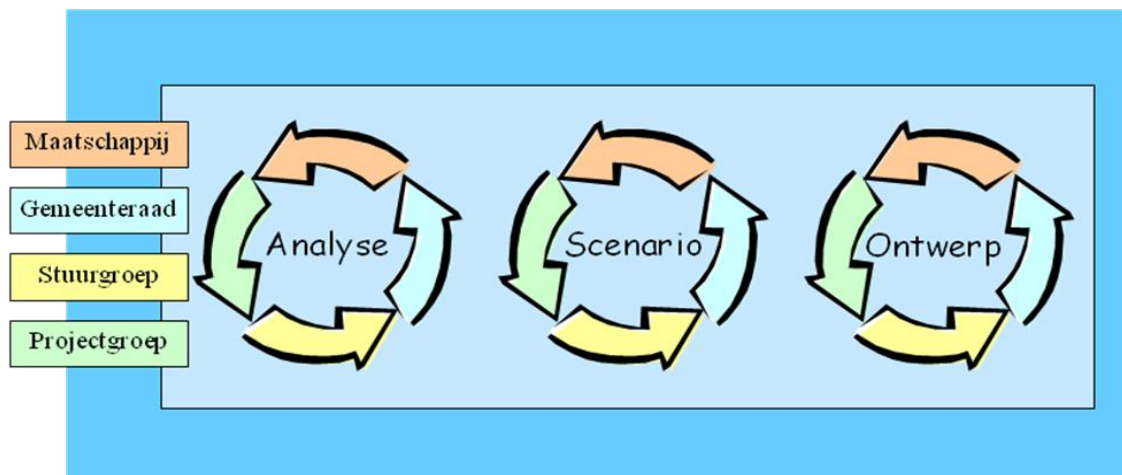
voor ons liggen. Dat betekent ook dat een visie actueel gehouden moet worden om haar waarde te behouden.

De visie wordt verbeeld en opgeschreven in een visiedocument. Dit document moet een goed leesbaar en uitnodigend stuk zijn, met referenties, beelden en foto's. Het moet ook voldoende concreet zijn om houvast te kunnen geven en om te kunnen toetsen of "de reis naar de toekomst" wel in de goede richting gaat. De visie gaat over alle beleidsterreinen en zaken waar de gemeente Haren een rol in heeft.

De visie moet voor de korte termijn ook een concreet uitvoerings- en prioriteitenoverzicht geven. Globaal moet het visiedocument bestaan uit de volgende onderdelen:

- a) Analyse van de huidige situatie en de vragen en uitdagingen die daarbij horen
- b) Scenario's: mogelijke toekomstbeelden
- c) Ontwerp: beelden voor de verre toekomst en uitwerking voor de komende jaren
- d) Uitvoeringsparagraaf: waar werken we in de komende jaren aan, wat heeft prioriteit, waar liggen de belangen en de kansen? Veelal een vertaling in structuur- en bestemmingsplannen, in de gemeentebegroting, in beleidsplannen en in werkplannen, maar ook in de gemeentelijke organisatie.

## 8. Rolverdeling en projectorganisatie *samen sterk*



De kaders worden gegeven door de gemeenteraad, en het zal ook de gemeenteraad zijn die uiteindelijk de visie vaststelt. Het college is opdrachtnemer van de gemeenteraad en opdrachtgever naar de uitvoerenden. Hiervoor zal externe hulp nodig zijn. Hiervoor zijn twee onderwerpen van belang.

- a) Het voeren van de regie. Voor het voeren en bewaken van de regie namens het college is het van belang een zeer ervaren projectleider aan te stellen, die in samenwerking



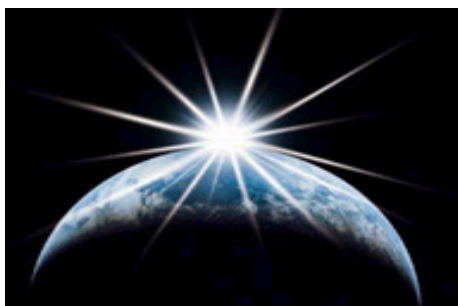
met de organisatie de regie voort, de voortgang en de kwaliteit bewaakt en leiding geeft aan het totale proces en de bijeenkomsten. De projectleider is tevens verantwoordelijk voor de monitoring van de voortgang en de kwaliteit, en rapporteert daarover periodiek aan het college en de raad. Ook treedt de projectleider namens het college op als opdrachtgever naar externen en de organisatie.

- b) De uitvoering. Het inschakelen van externe ondersteuning is noodzakelijk voor het uitvoeren van alle werkzaamheden en voor het inbrengen van de benodigde expertise. Ook willen wij studenten betrekken bij de visieontwikkeling. Het nieuwe denken, de jonge mensen voor wie we deze toekomstvisie ook maken, een rol geven in dit belangrijke proces. Een aanpak met voordelen voor alle betrokkenen. Studenten doen zo ervaring op, wij maken gebruik van hun kennis en inzet en de kosten worden zo beperkt. Een van de voorwaarden om ook binnen de organisatie voldoende draagvlak te kunnen creëren, is het betrekken en toekennen van een actieve rol voor de betrokken beleidsmedewerkers uit de organisatie. Daarbij moet gedacht worden aan het aanwezig zijn bij bijeenkomsten, workshops e.d., maar ook aan het meedoen in het totale traject en het meeschrijven aan het visiedocument.

Voor de aansturing van het geheel is een projectorganisatie bestaande uit een stuurgroep, een projectgroep en werkgroepen van belang. De stuurgroep bestaat twee collegeleden, burgemeester M. Boumans en wethouder T. Sieling, en de projectleider, onder voorzitterschap van de burgemeester. De projectgroep bestaat uit de projectleider en leiders van de werkgroepen (beleidsmedewerkers), onder voorzitterschap van de projectleider. De werkgroepen zijn themagericht en worden geleid door leden van de projectgroep (veelal beleidsmedewerkers) en ondersteund door de projectleider.

## 9. Planning en kosten

### *Het reisschema en het treinkaartje*



De planning gaat uit van een omlooptijd van ca. 1 jaar. Start van de werkzaamheden in april 2011 en vaststelling van de visie door de raad in april 2012. Deze periode is relatief kort maar door een efficiënte aanpak met een strakke regie op de planning, inhoud en kwaliteit moet dit mogelijk zijn.

Voor de projectleiding, extra capaciteit en expertise is het noodzakelijk om externe ondersteuning in te huren. Door de inzet van studenten die vanuit hun studierichting een goede inhoudelijke bijdrage kunnen leveren, ondermeer op het gebied van moderne communicatie, worden de kosten zoveel mogelijk beperkt. Voor de inzet van de projectleider gaan we uit van gemiddeld 1 dag per week voor de duur van het traject. Communicatie is een essentieel onderdeel van de visieontwikkeling. Hier zal de nodige inzet nodig zijn maar moet ook rekening worden gehouden met de nodige financiële inspanning. Daarbij gaat het over het organiseren van workshops, publicaties maar ook het inrichten van een website voor het geven van informatie maar vooral ook als communicatiekanaal. Voor de eigen medewerkers die een actieve rol gaan vervullen in het traject zal dit gedurende een periode van het traject globaal een dag per week zijn. Voor het totale traject betekent dit een inzet van circa 300 tot 400 uur per actief betrokken medewerker. De kosten van de inzet van de eigen medewerkers worden opgevangen binnen de bestaande budgetten. Daarnaast is het noodzakelijk om aanvullend externe capaciteit en expertise in te huren.

Op basis van het voorgaande komen we tot de volgende kostenraming:

- Externe projectleider 1 dg/wk	50.000,-
- Communicatie/workshops e.d.	25.000,-
- Externe ondersteuning/studenten	20.000,-
<b>Totaal</b>	<b>95.000,-</b>

Voor een integrale visieontwikkeling is het van belang om zowel inhoudelijk als ook in tijd aansluiting te zoeken bij andere belangrijke trajecten die lopen binnen de gemeente. Daarbij gaat het onder andere om financiële ombuigingen (bezuinigingen), organisatieontwikkeling, tarievenbeleid, heroverweging van het subsidiebeleid, etc.

Globaal ziet de planning er als volgt uit:

*(\*opmerking: deze fase afsluiten met een informatiebrief aan de raad en een presentatie aan de fractievoorzitters en de gemeentelijke organisatie)*

**April 2011: contracteren extern ondersteuning.**

- Aanstellen externe projectleider
- Afspraken maken over inzet studenten
- Bureaus voor ondersteuning en expertise selecteren
- Contracteren

*Resultaat: inhuur externe capaciteit, inplannen interne capaciteit en inrichting projectorganisatie. Definitieve planning en start van de werkzaamheden*

**Mei –juni 2011: analyse/SWOT**

- Verzamelen informatie
- Deskresearch

- In beeld brengen van belangengroeperingen, gesprekspartners, ambassadeurs (in- en extern)
- Opstarten werkgroepen en creatieve ateliers (in deze fase een 2-tal bijeenkomsten)
- Toetsen aan andere trajecten
- (zie \*/opmerking)

*Resultaat: start van de werkzaamheden, betrekken van burgers en medewerkers, analyse van de bestaande situatie en samen met de burgers/medewerkers/politiek de SWOT in beeld brengen.*

#### **Juli - september 2011: scenario's en toekomstbeelden**

- Samen met burgers, medewerkers en vertegenwoordigers uit de politiek bedenken en uitwerken van scenario's en toekomstbeelden. In deze fase gaat het vooral om "out of the box" denken. De creatieve fase waar dromen mag en zelfs gewenst is. Hoe ziet Haren er in 2025 uit, waarin blinken zij uit, waar zijn ze voorloper in? Kortom: wat maakt Haren zo bijzonder?
- Waar wordt jij nu warm van en hoe zie je dat voor je? Verzameld in een 3-tal bijeenkomsten, creatieve ateliers, gesprekken en andere vormen van verkenning.
- (zie \*/opmerking)

*Resultaat: tekst, plaatjes, foto's, beelden, tekeningen en alles wat maar als drager van een toekomstbeeld kan dienen. Het ruwe materiaal wat kan dienen voor de volgende fase, het ontwerp.*

#### **Oktober- december 2012: het ontwerp, beelden voor later, stappen voor nu**

- Uitwerken van de scenario's en beelden in zichtbare plannen. Stellen van prioriteiten en orde aanbrengen in de tijd. Wat ligt dichtbij en kan concreet worden gemaakt, wat ligt verder weg en mag nog "ruw" blijven?
- In een viertal bijeenkomsten de uitwerking vormgeven en toetsen of de "stip op de horizon" er nog is danwel verschuift.
- Afstemming op andere trajecten.
- (zie \*/opmerking)

*Resultaat: een verfijning van de ideeën tot een aantal concrete plannen waar ook handen en voeten aan te geven is. Geen details maar wel tastbaar. Fase van realiteit en het stellen van prioriteiten.*

#### **Januari - februari 2012: uitvoeringsscenario's**

- In beeld brengen waar we in de komende jaren aan werken, wat prioriteit heeft, waar belangen en kansen liggen. Veelal een vertaling in structuur- en bestemmingsplannen, in de gemeentebegroting, in beleidsplannen en in werkplannen.
- Afstemmen op andere plannen, trajecten
- Voorzien van een uitvoerbare planning en randvoorwaarden
- Terugkoppeling naar burgers/medewerkers/politiek
- (zie \*/opmerking)

*Resultaat: vertaling van de visie naar concrete stappen, afgestemd op andere ontwikkelingen binnen het spectrum van de visie.*

**April 2012: besluitvorming.**

- Afronden werkzaamheden en 1<sup>e</sup> druk van het visiedocument
- Start besluitvorming
- Vaststelling door de raad
- Definitieve druk visiedocument
- Presentatie aan bevolking/pers/anderen
- Implementeren in de organisatie

*Resultaat: een "reiswijzer" voor de komende vier tot zes jaar met een doorzicht naar 2025*

## 10. Voorgestelde besluiten

- a) Kennis nemen van dit plan van aanpak.
- b) Instemmen met de uitgebreide aanpak burgerparticipatie (in- en extern)
- c) De zelfstandigheid van de gemeente Haren niet als centraal thema benoemen, maar inzetten op verkenning van vormen van samenwerking met andere gemeenten, bedrijven, instellingen en dergelijke.
- d) Instemmen met het inrichten van een projectorganisatie
- e) Kennis nemen van de globale planning en kosten
- f) Voorlopig instemmen met het beschikbaar stellen van een budget van max. € 95.000
- g) Instemmen met het inhuren van externe kennis, kunde en capaciteit