

# **‘Interactief Werken’ in Harderwijk**

## Inhoud

'Interactief Werken' in Harderwijk .....	1
1. Inleiding .....	3
1.1 Aanleiding .....	3
1.2 Beleidskader .....	4
1.3 Leeswijzer .....	4
2. Ambities .....	5
2.1 Omgevingsbewuste organisatie .....	5
2.2 Interactief werken .....	5
2.3 Professionalisering interactief werken .....	6
2.4 Responsief bestuur .....	6
2.5 Missie, visie en Harderwijkse Werkwijze .....	7
2.6 Geïntegreerde werkwijze .....	8
2.7 Grondhouding interactief werken .....	9
3. Wat is nodig om de ambities te bereiken .....	10
3.1 Responsief bestuur en rollen .....	10
3.1.1 Rol gemeenteraad .....	10
3.1.2 Raadscommissies .....	11
3.1.3 Rol college van burgemeester en wethouders .....	11
3.1.4 Ambtelijke rollen/werkorganisatie .....	12
3.2 Interactief werken geïntegreerd in de beleidsvoorbereiding en –uitvoering .....	12
3.3 Het afwegingskader .....	12
3.4 Kernvoorwaarden voor interactief te werken .....	13
3.5 De interactieladder .....	14
Bijlage A .....	15
Bijlage B .....	17
Bijlage C .....	20

# 1. Inleiding

In deze nota zijn de uitgangspunten van het herijkte 'Interactief Werken' in de gemeente Harderwijk vastgelegd. Deze nota vervangt de nota 'Besturen met de Blik naar Buiten' uit 2005. De projectgroep interactieve beleidsvorming heeft de nota 'Besturen met de Blik naar Buiten' gezien aan de hand van het onderzoeksrapport 'Naar een Bewust Bekwame Interactieve Werkwijze' met aanbevelingen. De oorspronkelijke nota uit 2005 is vervolgens aangepast met als resultaat de voorliggende beleidsnota 'Interactief werken', die bestemd is voor het bestuur en de ambtelijke organisatie.

De term 'burgerparticipatie' vervalt met het vaststellen van deze uitgangspunten en is vervangen door de term: 'Interactief werken'. De term 'Interactief werken' kenmerkt de verdere professionalisering van de interactieve beleidsvoorbereiding in Harderwijk. Om de professionalisering van interactief werken te realiseren wordt separaat van deze nota een uitvoeringsplan interactief werken opgesteld. De projectorganisatie ontwikkelt hiervoor een herkenbare methode voor interactief werken tijdens de beleidsvorming. Deze werkwijze voorziet in een checklist met afwegingskader en interactieladder voor de toepassing van interactief werken in de dagelijkse praktijk.

## 1.1 Aanleiding

De aanleiding voor het onderzoek was de vraag van de gemeenteraad om participatiebeleid- en praktijk in Harderwijk te evalueren.

Deze vraag is concreet vertaald in: "In hoeverre is er sprake van een ingeburgerde participatiepraktijk, hoe ziet die praktijk er op dit moment uit. En welke vervolgstappen moet de gemeente nog zetten om tot een ingeburgerd Harderwijks participatiemodel te komen en haar ambitie als omgevingsbewuste organisatie waar te maken?"

Vervolgens heeft bestuurskundig adviesbureau Partners & Pröpper in opdracht van de gemeente Harderwijk deze vraag middels een onderzoek beantwoord.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn opgenomen in het onderzoeksrapport 'Naar een Bewust Bekwame Interactieve werkwijze'.

Hierin staan enerzijds de bevindingen en conclusies van de huidige participatiepraktijk en anderzijds geeft het een perspectief voor de toekomst met aanbevelingen.

In deze nota is een aantal aanbevelingen van het onderzoeksrapport uitgewerkt:

- heroverweeg de nota 'Besturen met de Blik naar Buiten' kritisch aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek en de ambities van Harderwijk en pas deze zo nodig aan.
- leg het beleidskader opnieuw vast in een nota ('Interactief Werken'), waarin een gemeenschappelijke interactieve werkwijze en afwegingskader voor het opstellen van projectplannen, inclusief interactieve trajecten zijn opgenomen.
- integreer initiatieven voor interactief werken en bundel inspanningen.
- veranker de gemeenschappelijke werkwijze blijvend in de organisatie.
- betrek de raad bij de gemeenschappelijke werkwijze en haar rol daarin.

## **1.2 Beleidskader**

Vanaf 2005 is gebouwd aan een nieuw kader in Harderwijk op het terrein van inspraak, participatie en burgerinitiatief. Dit kader bestaat inmiddels uit de de 'Inspraakverordening Harderwijk 2007', de 'Verordening op het burgerinitiatief 2008' en de nota 'Interactief Werken (2010).

Deze documenten zijn gezamenlijk het kader voor interactief beleid in Harderwijk. Daarnaast zijn de missie, de visie en de kernwaarden van de gemeente Harderwijk de uitgangspunten voor interactief beleid.

## **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 van deze nota zijn de ambities, de kaders en de uitgangspunten opgenomen voor interactief werken. In hoofdstuk 3 is beschreven wat nodig is om de ambitie bewust bekwame interactieve werkwijze te bereiken; wat zijn de rollen van het gemeentebestuur en de werkorganisatie tijdens het interactieve proces; wat is het afwegingskader en in welke mate wordt het interactieve proces ingevuld waarbij de interactieladder een hulpmiddel is.

## 2. Ambities

### 2.1 Omgevingsbewuste organisatie

De gemeente Harderwijk is een omgevingsbewuste organisatie en kijkt daarom van buiten naar binnen. Dit betekent dat de inbreng van en de interactie met inwoners en andere doelgroepen centraal staat tijdens de beleidsvorming. Het verbeteren van de kwaliteit van producten en diensten en het vergroten van draagvlak zijn belangrijke redenen om inwoners en andere doelgroepen te betrekken bij de beleidsvoorbereiding- en uitvoering.

De ambitie een omgevingsbewuste organisatie te zijn, kan worden afgeleid uit het coalitieprogramma 2010 – 2014 'Snoeien en bloeien' en het collegeprogramma. De gemeenteraad, het college B&W en de ambtelijke organisatie willen de burger actief en in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken bij de totstandkoming van gemeentelijk beleid. Zij willen door interactief werken meer inzetten op wederzijdse betrokkenheid, meer invloed en daarmee daadwerkelijke interactie in de beleidsvorming.

Inmiddels heeft de gemeente Harderwijk een traditie opgebouwd als het gaat om interactie met burgers bij gemeentelijke beleidsplannen. Voorbeelden uit de Harderwijker praktijk zijn het Waterfront, de Wmo, de Stadsvisie 2030, de Wijkaanpak. Harderwijk wil deze goede ervaringen blijven inzetten bij de verdere ontwikkeling van interactief beleid.

### 2.2 Interactief werken

Interactief beleid betekent dat een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere belanghebbenden bij het beleid betreft om in een open wisselwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, uitvoering en de evaluatie van het beleid te komen. Participatie daarentegen is een algemene term in het dagelijks taalgebruik die op allerlei zaken betrekking kan hebben. Dit hoeven niet alleen beleidsprocessen van het gemeentebestuur te zijn. Dit is de reden dat in deze nota de term burgerparticipatie niet meer wordt gebruikt en wordt vervangen door interactief beleid.

Interactief werken is een onderdeel van professioneel, interactief beleid maken. Bij interactief werken wordt altijd de afweging van de aanpak van een vraagstuk gemaakt en bezien op welke wijze bewoners en organisaties kunnen bijdragen in de beleidsvorming- en uitvoering.

In een interactief proces zijn de volgende doelen te realiseren:

- de inhoudelijke verbetering van een plan, visie of beleid;
- het realiseren van meer, beter of sneller beleid doordat ideeën, inzet, tijd en geld worden gebundeld;
- het verbeteren van het proces en de wisselwerking tussen en met andere partijen;

- het vergroten van draagvlak (van de uitvoerbaarheid van het plan, de visie of het beleid);
- het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de maatschappij;
- de organisatie wordt bewuster van de omgeving door van buiten naar binnen te kijken waardoor de kwaliteit van product en dienstverlening kan verbeteren.

Een omgevingsbewuste organisatie maakt altijd een afweging hoe inwoners en organisaties deelnemen aan de interactieve beleidsprocessen.

Dit kan gaan om gemeentelijke plannen of beleid, maar ook om ideeën en initiatieven van bijvoorbeeld inwoners of belangenorganisaties.

Interactief beleid is erop gericht de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis en inbreng te delen. Dit is in tegenstelling tot inspraak waarbij het beleid van de overheid centraal staat, weinig tot geen dialoog is en belanghebbenden alleen bezwaren en/of advies kunnen inbrengen. De interactieladder, uitgewerkt in hoofdstuk 3 en in bijlage B, laat zien in welke mate belanghebbenden invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Om te kunnen kiezen voor een interactieve aanpak die past bij een interactieve benadering is een afwegingskader ontwikkeld (zie hoofdstuk 3 en bijlage A).

### **2.3 Professionalisering interactief werken**

De gemeenteraad van Harderwijk heeft naar aanleiding van de evaluatie van het participatiebeleid- en praktijk gevraagd de verdere professionalisering van interactief werken door te ontwikkelen. Hiervoor is nodig dat de organisatie een herkenbare methode van werken ontwikkelt en toepast voor het maken van beleid, waarin interactief werken een vast onderdeel is.

Het gaat om een professionele werkwijze op papier die consequent in de praktijk wordt toegepast. Deze werkwijze voorziet in een aanpak en een afwegingskader waarmee duidelijk is wanneer en hoe de inwoners worden betrokken en zij weten wat zij kunnen verwachten.

Een ingeburgerde werkwijze voor interactief beleid maken is meer dan een werkwijze op papier: het is een lerende praktijk en een breed gedragen ambitie die werkelijk uitgedragen wordt.

### **2.4 Responsief bestuur**

Bij interactief beleid is het van belang dat bestuurders betrokken zijn bij het resultaat. Ongeacht de wijze waarop inwoners of organisaties invloed hebben op beleid of bijdragen in projecten, de politiek is en blijft de beslisser. Met de politiek wordt dan bedoeld de gemeenteraad en het college van B&W, die op hun beurt goede afspraken maken over hun verschillende, maar aanvullende rollen en de samenwerking in het teken van responsief bestuur (vraaggericht bestuur).

Bij de afweging in welke mate interactieve beleidsvorming wordt toegepast, is een responsief bestuur, het uitgangspunt.

## 2.5 Missie, visie en Harderwijkse Werkwijze

### Missie

Voor het realiseren van interactief beleid zijn de missie, de visie van de gemeente Harderwijk mede het beleidskader. Interactief werken sluit aan bij de Harderwijkse Werkwijze en ondersteunt de missie en visie van de gemeente Harderwijk.

De gemeente Harderwijk heeft de volgende missie:

*Wij streven naar een optimaal leefklimaat voor burgers, bedrijven en organisaties, nu en in de toekomst en stemmen onze dienstverlening hier zo goed mogelijk op af. Wij spannen ons maximaal in dit te bereiken met verantwoordelijkheid, transparantie en betrokkenheid als uitgangspunten*

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de medewerkers in het werk vertrouwd zijn met de prestaties die worden verwacht. Inwoners, bedrijven en instellingen moeten erop kunnen vertrouwen dat zij zich richten op datgene wat de samenleving van hen verlangt, op de kwaliteit van de geleverde producten en diensten en de prestaties die daarvoor geleverd worden.

De houding van de medewerkers is daarbij als volgt omschreven:

- als dienstverlener zijn we burgergericht en pro-actief naar onze burgers
- als handhaver zijn we consequent en voorspelbaar naar onze burgers
- als ontwikkelaar zijn we visionair en samenwerkend over maatschappelijke vraagstukken
- als beheerder zijn we rationeel en flexibel richting gebruikers van de openbare ruimte
- als politieke organisatie zijn we herkenbaar en aanspreekbaar.

### Visie

De visie van de gemeente Harderwijk luidt:

*We zijn ervan overtuigd dat Harderwijk een stad is met kwaliteiten. We vinden dat iedereen bij onze stad hoort, zonder onderscheid of drempels. We willen een nieuwe inhoud geven aan de relatie tussen burger en bestuur: open, transparant en met de hoge ambitie dat iedereen beseft dat het gemeentebestuur zijn of haar bestuur is.*

De organisatie levert een bijdrage aan een groeiende welvaart in de stad en een betere leefomgeving door een hoog dienstverlenend gehalte na te streven voor burgers, bedrijven en instellingen.

## Kernwaarden

Om concreet invulling aan de missie te geven is in samenspraak met alle betrokken doelgroepen (onder andere inwoners, bedrijven, organisaties, medewerkers) de gewenste identiteit en het gewenste imago in beeld gebracht. Dit is geformuleerd in de kernwaarden:

### *Open, Ontspannen en Ondernemend*

De kernboodschap die aan deze kernwaarden verbonden is, luidt:

*Harderwijk is een ondernemende stad met een open, menselijk karakter waar men op een ontspannen wijze kan wonen, werken en genieten.*

Deze kernboodschap is de invulling van het 'optimaal leefklimaat' uit de missie. De kernwaarden worden doorvertaald in kernbeloften aan inwoners, bedrijven en organisaties in Harderwijk en de bezoekers van onze stad.

De manier waarop de gemeentelijke organisatie invulling wil geven aan deze beloften noemen we de *Harderwijkse werkwijze*. Deze is als volgt:

*Wij zijn flexibel, gaan vriendelijk met elkaar om en hebben respect voor elkaar en onze klanten. Wij weten elkaar te vinden en zijn betrokken bij ons werk. Wij staan klaar voor de burgers en zijn er voor hen.*

*We zijn integer en aanspreekbaar. Wij werken heel transparant en zijn toegankelijk, bereikbaar en betrokken. Ideeën en projecten ontwikkelen wij samen met partners.*

*Wij hebben een hands-on mentaliteit. Met een hoog dienstverlenend niveau leveren wij een daadkrachtige bijdrage aan de welvaart in de stad en een goede leefomgeving.*

## **2.6 Geïntegreerde werkwijze**

### Kernwaarden

De gemeente Harderwijk streeft ernaar om zoveel mogelijk de verbanden te benutten tussen verschillende projecten, werkwijzen en integraal te werken. Dit kan verder worden versterkt door interactief werken.

Voor de Harderwijkse Werkwijze betekent dit dat tijdens het interactieve beleidsproces en in de samenwerking met de doelgroepen de kernwaarden open, ontspannen en ondernemend centraal staan en worden uitgedragen.

### Projectmatig werken

Naar aanleiding van de evaluatie van het participatiebeleid in 2009 is 'burgerparticipatie' toegevoegd aan de Toolbox Projectmatig Werken, waarmee al een



eerste stap tot een geïntegreerde werkwijze is gezet. Bij de voorbereiding en uitvoering van beleid kan worden gekozen voor een projectmatige aanpak. In dat geval wordt in het projectplan beschreven op welke wijze bewoners en organisaties kunnen bijdragen in de beleidsvorming- en uitvoering (interactief werken).

## **2.7 Grondhouding interactief werken**

Het lijkt een logische keuze dat de gemeente Harderwijk omgevingsbewust wil zijn. Maar het vraagt, naast organisatorische en bestuurlijke afspraken en een eenduidige interactieve werkwijze, om een duidelijke en consequente houding van bestuurders en ambtenaren. Een grondhouding waaruit blijkt dat de gemeente oog heeft voor de Harderwijker en Hierdense realiteit en van buiten naar binnen kijkt. Een houding waarbij de gemeente haar uiterste best doet voor een optimaal product, waarbij zij uitlegt wat zij doet, wat belanghebbenden kunnen verwachten en waarbij zij zo veel mogelijk de doelgroepen betreft.

### **3. Wat is nodig om de ambities te bereiken**

De Harderwijker ambities voor interactief werken zijn te bereiken als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

1. de uitgangspunten voor responsief bestuur en de bestuurlijke en ambtelijke rollen zijn bepaald;
2. interactief werken is geïntegreerd in de beleidsvoorbereiding en -uitvoering;
3. het afwegingskader is vastgesteld;
4. de kernvoorwaarden zijn bepaald;
5. de interactieladder is vastgesteld

#### **3.1 Responsief bestuur en rollen**

Een responsief bestuur of vraaggericht bestuur stelt een aantal eisen aan het handelen van politici, bestuurders en ambtenaren:

- open houding en goed luisteren naar de inbreng van anderen; adequaat beeld van de vraag: wat leeft er, wat is er aan de hand en wat kunnen 'vragende partijen' zelf inbrengen;
- zorgvuldige afweging en besluitvorming van alle relevante vragen en belangen;
- verantwoording waarom wel en niet gevolg wordt gegeven aan een bepaalde vraag;
- feitelijk handelen conform afweging en besluitvorming;
- in alle dossiers volgens een vaste werkwijze doordenken in welke mate en hoe partijen uit Harderwijk bij beleidsprocessen worden betrokken;
- partijen vroegtijdig betrekken en aan de voorkant van het proces investeren in een zorgvuldig besluitvormingsproces dat leidt tot snellere realisatie van met name grote projecten.

Het handelen van politici, bestuurders en ambtenaren is terug te zien in de verschillende rollen:

1. rol van de gemeenteraad;
2. rol van raadscommissies;
3. rol van het college B&W;
4. rol van de werkorganisatie.

##### **3.1.1 Rol gemeenteraad**

De gemeenteraad stelt het kader interactief werken vast. Dit kader bestaat uit de "Inspraakverordening Harderwijk 2007", de "Verordening op het burgerinitiatief 2008" en deze nota.

De gemeenteraad heeft ook een beslissende stem bij de bepaling van de mate van interactiviteit bij de voorbereiding van beleidsonderwerpen. Dit geldt bijvoorbeeld voor onderwerpen die op de Strategische Raadsagenda staan en 'majeure' projecten. De gemeenteraad spreekt zich hierbij uit over de trede van de 'interactieladder' die in de specifieke situatie van toepassing is. Een voorwaarde is dat de raadsvoorstellen

aansluiten op de projectplannen, waarin de bepaling van de mate van interactie (trede van de ladder) een vast onderdeel wordt. Als sprake is van een veelomvattend interactief traject, dan wordt hiervoor een aparte bijlage in het raadsvoorstel opgenomen. Hierin staan de momenten van terugkoppeling. Wanneer na een zorgvuldige afweging besloten is om interactief werken bij een onderwerp niet toe te passen, dan worden de redenen hiervoor eveneens in het raadsvoorstel toegelicht. In deze gevallen kan het raadsvoorstel, inclusief het voorgestelde interactieve traject, worden voorgelegd aan de commissie en wordt daarna (met eventuele aanpassingen) voor debat en besluitvorming aan de gemeenteraad voorgelegd.

Vanuit de volksvertegenwoordigende rol staat het de raad vrij om los van gezamenlijke interactieve trajecten van raad, college, commissie en werkorganisatie, in gesprek te gaan met de samenleving.

Dit kan onder andere door:

- spreekrecht bij raads- en commissievergaderingen over een onderwerp dat op de agenda staat;
- brieven en e-mails gericht aan de raadsleden;
- contact met fracties of een individueel raadslid;
- burgerinitiatief;
- wijkbezoek van de gemeenteraad.

### **3.1.2 Raadscommissies**

In de raadscommissies verzamelen de raadsleden informatie over een bepaald onderwerp, zodat zij later in de gemeenteraadsvergadering goed voorbereid het debat kunnen aangaan en besluiten kunnen nemen. Bij sommige onderwerpen vinden de raadsleden het belangrijk in een commissie de mening te horen van betrokken inwoners, organisaties en andere doelgroepen. Dan kunnen verschillende interactieve werkvormen worden ingezet zoals rondetafelgesprekken, werkbezoeken en informatiemarkten. De betrokkenen worden hiervoor actief uitgenodigd. Deze manier van informatie verzamelen door de gemeenteraad maakt niet altijd deel uit van het voorgestelde interactieve traject in de projectplannen en raadsvoorstellen. Afstemming over uitgenodigde personen en resultaten uit de commissies is raadzaam. Dit komt het vervolgtraject ten goede.

### **3.1.3 Rol college van burgemeester en wethouders**

Het college van burgemeester en wethouders is bestuurlijk opdrachtgever. In de praktijk wordt de rol van bestuurlijk opdrachtgever ingevuld door de portefeuillehouder. De bestuurlijke opdrachtgever treedt naar voren waar maatschappelijk draagvlak vereist is, waar het bestuurlijk domein wordt geraakt, bij bestuurlijk/maatschappelijke besluitvorming en waar externe communicatie nodig en nuttig is. Het bestuurlijk opdrachtgeverschap wordt gelegitimeerd op basis van de Strategische Raadsagenda, het Collegeprogramma, de Meerjarenbegroting, via incidentele besluitvorming en het burgerinitiatiefvoorstel.

### **3.1.4 Ambtelijke rollen/werkorganisatie**

In deze paragraaf worden de rol van de directie en de rol van het afdelingshoofd onderscheiden/

#### **3.1.4.1 Rol directie**

De directie heeft voornamelijk een toezichhoudende rol. De directie ziet erop toe dat de gemeenschappelijke interactieve werkwijze gemeentebreed consequent wordt toegepast en spreekt afdelingshoofden daarop aan.

#### **3.1.4.2 Rol afdelingshoofden en projectleiders**

De afdelingshoofden hebben een coachende, faciliterende en bewakende rol. Het afdelingshoofd ziet erop toe dat interactieve beleidsvorming op het gewenste niveau plaatsvindt waarbij rekening wordt gehouden met de omvang van het interactieve proces.

Bij de (project)leider ligt primair de inhoudelijke verantwoordelijkheid. Een belangrijke voorwaarde is dat (project)leiders en adviseurs voldoende tijd en ruimte krijgen om de projectplannen goed te doordenken en uit te werken.

De toepassing van de verschillende treden van interactief werken kan vragen om specifieke vaardigheden. In de persoonlijke resultaat- en ontwikkelingsgesprekken tussen het afdelingshoofd en de medewerker is interactieve beleidsvorming onderwerp van het gesprek.

### **3.2 Interactief werken geïntegreerd in de beleidsvoorbereiding en – uitvoering**

Bij de voorbereiding en uitvoering van beleid kan worden gekozen voor een projectmatige aanpak. In dat geval wordt in het projectplan beschreven op welke wijze bewoners en organisaties kunnen bijdragen in de beleidsvorming- en uitvoering (interactief werken). Het projectplan wordt hierop aangepast. Dit betekent dat de processtappen van interactief werken structureel worden geïntegreerd in de projectplannen.

### **3.3 Het afwegingskader**

Voor interactief werken wordt altijd de afweging gemaakt op welke wijze bewoners en organisaties kunnen bijdragen in de beleidsvorming- en uitvoering (interactief werken). Interactief werken geeft de mogelijkheid om op verschillende manieren gebruik te maken van de kennis en ervaring van bewoners en organisaties. Dat komt de kwaliteit, creativiteit en duurzaamheid van het resultaat ten goede. Bovendien vergroot het in veel gevallen begrip voor en betrokkenheid bij uitvoering en beheer van een plan of beleid.

Daarnaast kunnen als voordelen worden genoemd:

- in alle dossiers wordt volgens een vaste werkwijze doordacht of en hoe partijen bij beleidsprocessen worden betrokken. Dit leidt ertoe dat die partijen in veel dossiers in een eerder stadium worden betrokken, waardoor het aantal bezwaar- en beroepsprocedures aan het einde van het proces afneemt;
- partijen vroegtijdig betrekken en aan de voorkant investeren in een zorgvuldig besluitvormingsproces leidt ertoe dat met name grote projecten sneller kunnen worden gerealiseerd;
- een eenduidige en gedeelde werkwijze levert synergetische effecten op, zodat niet steeds het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

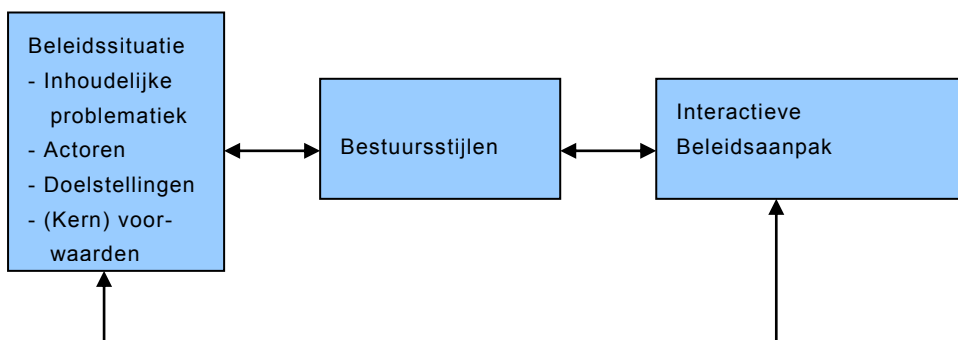
### 3.4. Kernvoorwaarden voor interactief te werken

De kernvoorwaarden voor interactief werken zijn:

- openheid: beleidsruimte en bereidheid om invloed te delen;
- duidelijkheid over de rolverdeling en de Ausgangssituatie. Partijen spreken met één mond;
- meerwaarde van participatie staat vast;
- constructieve relatie tussen partijen;
- geschikte problematiek (voldoende belangrijk, hanteerbaar en openbaar);
- voldoende expertise, tijd en geld.

Als aan deze voorwaarden wordt voldaan kan een optimaal interactief proces doorlopen worden met alle betrokkenen.

In het onderstaande schema is interactief werken schematisch weergegeven.



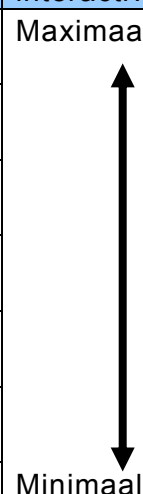
Toelichting schema

Om een besluit te kunnen nemen over de invulling van interactief werken, is inzicht nodig in de inhoudelijke problematiek, de actoren, de doelstellingen en de kernvoorwaarden. Op basis hiervan wordt bepaald welke 'bestuursstijl' van de 'interactieladder' van toepassing is.

### 3.5. De interactieladder

Er is een zevental bestuursstijlen (rollen) te onderkennen. Aan iedere bestuursstijl is een specifieke mate van interactief werken (rol bewoners) gekoppeld (interactieladder).

Dit zijn:

Trede	Rol bestuur	Rol bewoners	Mate van interactiviteit
1	Faciliterende stijl	Initiatief, beleidseigenaar, bevoegd gezag	 Maximaal
2	Samenwerkende stijl	Samenwerkingspartner	
3	Delegerende stijl	Medebeslisser	
4	Participatieve stijl	Adviseur beginspraak	
5	Consultatieve stijl	Adviseur eindspraak	
6	Open autoritaire stijl	Toeschouwer, ontvanger van informatie, informant	
7	Gesloten autoritaire stijl	Geen rol	

In bijlage A is een toelichting op het afwegingskader/stappenplan opgenomen en in bijlage B op de 'interactieladder'.

# Bijlage A

## 1. Afwegingskader/Stappenplan

Eerst afwegen welke mate van interactie...

Allereerst is het inzicht in de beleidssituatie nodig om te beoordelen op welke wijze handen en voeten kan worden gegeven aan interactief werken.

Dat kan worden beoordeeld aan de hand van de onderstaande zes vragen:

1. Wat is de kernopgave? Wat is de aanleiding, hoe luidt het vraagstuk? Hoe is de kernopgave afgebakend: wat valt er (vooralsnog) wel en niet onder? Welke politieke keuzevraagstukken zijn relevant?

### Toelichting:

Als er geen ruimte is om iets met de resultaten van de interactie te doen, is een interactieve aanpak niet geschikt. Het is goed om te weten wat al vaststaat en of er nog voldoende ruimte bestaat voor inbreng van buitenaf. Dit hangt ook af van de politieke wil en de afhankelijkheid van andere beleidsprocessen en projecten. Alle betrokkenen moeten weten wat wel en niet ter discussie staat en waar zij dus wel en geen invloed op kunnen uitoefenen.

2. Van wie is het beleid? Wie is initiatiefnemer? Wie beslist? Wie brengt middelen of ideeën in?

### Toelichting:

Het interactieve traject moet zich beperken, of redelijkerwijs beperkt blijven, tot de beleidsterreinen waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. Het kan voor het succes van een interactief traject van belang zijn om ook onderwerpen die niet tot de portefeuille van de betrokken bestuurder behoren te betrekken in het proces. Het speelveld wordt dan vergroot door ook deze instanties en partijen bij het traject te betrekken. Indien deze extra beleidsruimte niet aanwezig is, neem dat dan duidelijk in de randvoorwaarden op.

3. Kan deze kernopgave alleen gerealiseerd worden? Of is er aanleiding of behoefte om samen te werken met andere partijen? Is interactief werken met burgers, organisaties, bedrijven en/of andere overheden (als mogelijkheid) in beeld?

### Toelichting:

Is het onderwerp voor voldoende mensen interessant en belangrijk? Mensen moeten immers gemotiveerd zijn om deel te nemen aan het proces. Als het om een onderwerp gaat dat te ver afstaat of als de meningen niet heel erg uiteen lopen, zal de belangstelling gering zijn. Bij deze afweging zijn niet alleen rationele argumenten belangrijk, maar kunnen ook affectieve aspecten een grote rol spelen, bijvoorbeeld via de publieke opinie.

4. Als samenwerking en dus interactief werken wenselijk of noodzakelijk is: wat zijn hiervan de doelen?

Toelichting:

Er is in theorie een elftal doelen van interactief werken geformuleerd:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Inhoudelijke verrijking maatschappelijke partijen | 7. Verantwoordelijkheid groter                      |
| 2. Hoger ambitieniveau                               | 8. Meer invloed voor externe partijen               |
| 3. Beter samenwerking                                | 9. Beter inspelen op wat er leeft in de samenleving |
| 4. Begrip en wederzijds vertrouwen                   | 10. Verbeteren interne organisatie                  |
| 5. Draagvlak voor beleid                             | 11. Imagoverbetering.                               |
| 6. Verkorten tijdsduur, versnellen proces            |   |

5. Wat zijn de belangrijkste partijen met wie samenwerking nodig is: wie zijn de kernactoren? Wat zijn hun ambities, opvattingen en belangen? Wat is hun betekenis voor het realiseren van de kernopgave?

Toelichting:

Van alle actoren moeten de opvattingen, belangen en ambities in kaart worden gebracht in een actorenanalyse. Hiermee ontstaat inzicht in kansen en barrières van de kernopgave.

6. Wie voert regie op het proces? Wie is verantwoordelijk voor de organisatie en het management van het proces?

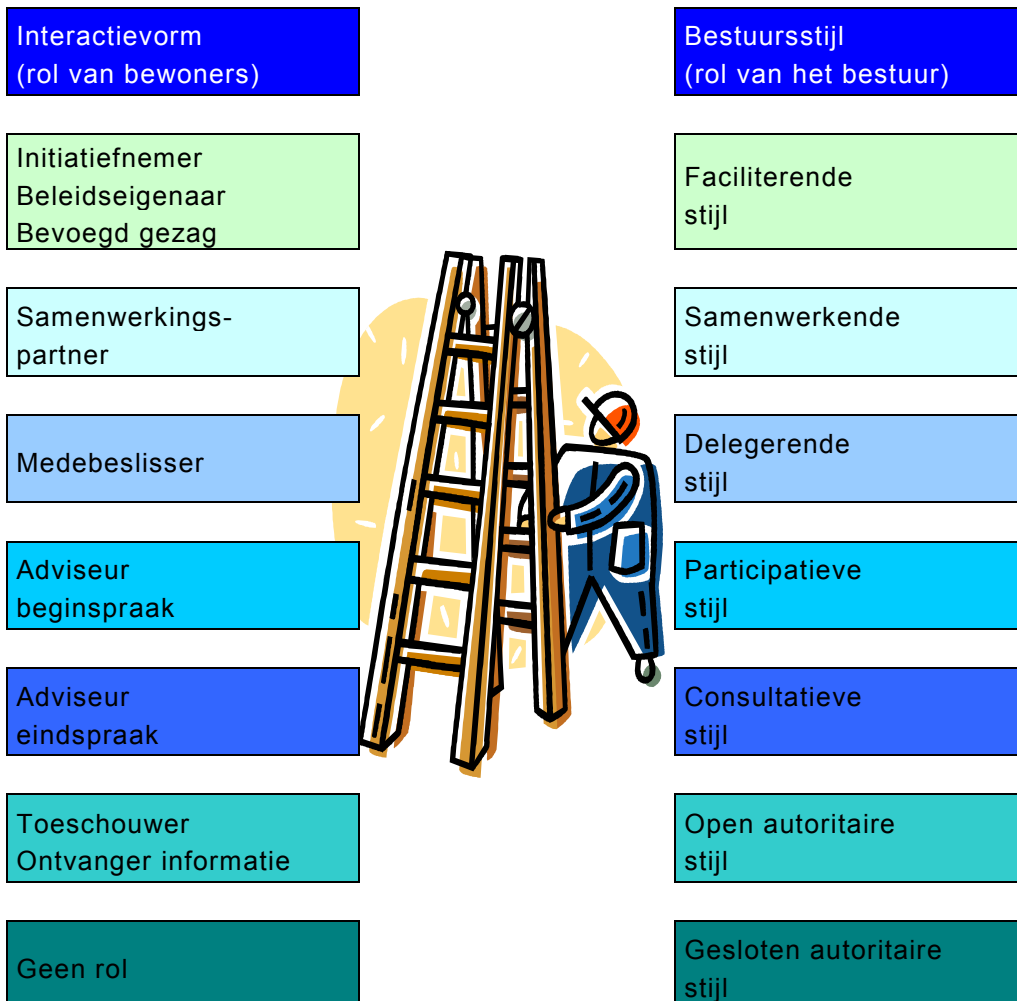
Toelichting:

Het is belangrijk dat er draagvlak is voor een interactieve aanpak bij de directie/MO en het college van B&W. Het is van belang dat raadsleden achter het interactieve proces staan en de resultaten serieus nemen. Zij zouden bij grote projecten vooraf de belangrijkste kaders moeten meegeven en vervolgens zich aan de uitkomsten committeren. Ook moet er overeenstemming zijn over de eigen rol en instemming met de aanpak. Zo mogelijk kan dit worden vastgelegd in een protocol, waarin de rol en de betrokkenheid van de volksvertegenwoordiging, het bestuur en het ambtelijk management is vastgelegd, om te voorkomen dat het traject door tussentijdse beslissingen doorkruist wordt.



## Bijlage B

### 1. De 'interactieladder'



## 2. Toelichting bij de 'interactieladder'

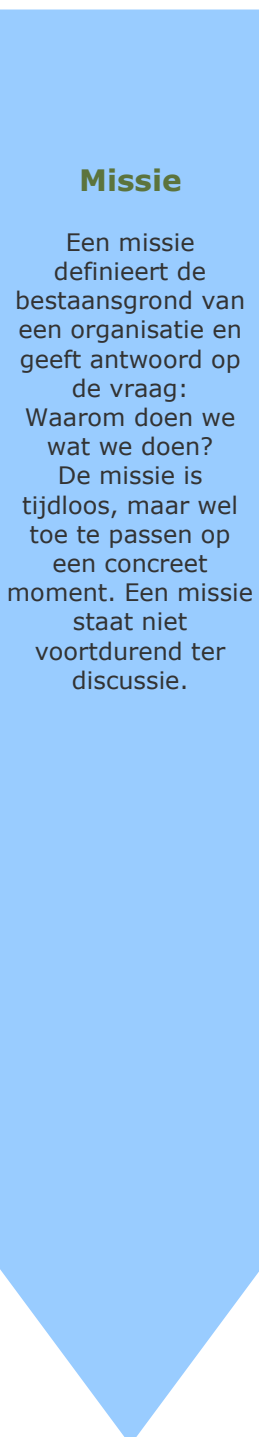
Trede	Bestuursstijl (rol van het bestuur)	Vorm van participatie (rol inwoners)	Voorbeelden
1	Faciliterende stijl Het bestuur biedt ondersteuning (tijd, geld, deskundigheid, materiële hulpmiddelen) aan andere partijen om beleid te ontwikkelen en evt. uit te voeren.	Initiatief, Beleidseigenaar, Bevoegd gezag	1. Veilig Verkeer Nederland en scholen ontwikkelen een campagne voor verkeersveiligheid en de gemeente biedt ambtelijke ondersteuning 2. Harderwijker terrassenbeleid 2010 3. Het wijkplan Stadsdennen 4. Besteding van wijkbudgetten 5. Stichting Toerisme en Recreatie
2	Samenwerkende stijl Het bestuur werkt op basis van gelijkwaardigheid met andere partijen samen.	Samenwerkingspartner	1. Een gezamenlijk bouwplan met projectontwikkelaars, woningbouwcorporaties (publiek private samenwerking). 2. Een gezamenlijk milieubeleid met andere gemeenten, landschaps-organisaties e.d. 3. Integraal huisvestingsplan onderwijs 4. Wijkvoorziening Stadsdennen 5. Bestemmingsplan Zwaluwhoeve 6. Ontwerp Blauwe-long Drielanden
3	Delegerende stijl Het bestuur geeft aan participanten de bevoegdheid om - binnen randvoorwaarden - zélf beslissingen te nemen en evt. uitvoering aan beleid te geven.	Medebeslisser	1. Wijkplatform Stadsdennen 2. Revitalisering Lorentz 3. Centrummanagement 4. Projectgroep Masterplan Stationsomgeving
4	Participatieve stijl Het bestuur vraagt een open advies waarbij er veel ruimte voor inbreng en discussie is. Participanten kunnen een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting aangeven.	Adviseur beginspraak	1. De gemeente vraagt zich af wat er met een braakliggend terrein moet gebeuren: Woningbouw? Recreatie? Sportterreinen? Niets? Omwonenden, belanghebbenden en belangstellenden kunnen van het begin af aan meedenken, discussiëren en concrete inbreng leveren. 2. Betrokkenheid huurders Uwoon bij vernieuwing Zeebuurt 3. Inwoners in stuurgroepen 4. N 302 5. Klankbordgroep Waterfront 6. Gebiedsvisie Zuidelijke Stadsrand 7. Visie Buitengebied 8. Bestemmingsplan Hierden-dorp 9. Groenstructuurplan/Handboek groen 10. Klankbordgroep Verkeersstructuurplan Harderwijk 11. Vervaging riolering Wittehaven 12. Vervanging riolering gedeelte Westeinde e.o en verplaatsing kruispunt Kruihuis/Westeinde

Trede	Bestuursstijl (rol van het bestuur)	Vorm van participatie (rol inwoners)	Voorbeelden
5	Consultatieve stijl Het bestuur raadpleegt burgers, maatschappelijke organisaties en/of bedrijven over een gesloten vraagstelling. Men kan zich uitspreken over een gegeven beleidsaanpak binnen een gegeven probleemomschrijving.	Adviseur eindspraak	1.De raad heeft een plan opgesteld voor de inrichting van een braakliggend terrein. Omwonenden, belanghebbenden en belangstellenden kunnen op het plan commentaar leveren. 2.Verkeerskundige ontsluiting van de nieuwe brandweerkazerne 3.Klankbordgroepen 4.Actualisatie bestemmingsplannen
6	Open autoritaire stijl Het bestuur voert geheel zelfstandig beleid. Om het beleid bekend te maken verschaft zij hierover informatie. Om het beleid te laten slagen tracht zij doelgroepen zonnig te overtuigen of te overreden.	Toeschouwer, Ontvanger van informatie, Informant	1.Het bestuur stelt de onroerende zaakbelasting vast en maakt bekend dat er een kwijtscheldingsregeling is. 2.Het bestuur neemt een besluit over het scheiden van afval en burgers worden opgeroepen mee te werken met behulp van een gedragsbeïnvloedende voorlichtingscampagne.
7	Gesloten autoritaire stijl Het bestuur voert geheel zelfstandig beleid en verschaft hierover geen informatie.	Geen rol	1.Het bestuur stelt een profiel op voor een gemeentesecretaris en doet hierover geen mededelingen naar buiten. 2.Het bestuur beslist in beslotenheid over de opname van een psychiatrische patiënt.

## Bijlage C

Missie, visie en kernboodschappen- en beloften

Van missie naar Harderwijkse werkwijze



### Onze Missie

Wij laten ons leiden door de volgende missie:

*Wij streven naar een optimaal leefklimaat voor burgers, bedrijven en organisaties, nu en in de toekomst en stemmen onze dienstverlening hier zo goed mogelijk op af. Wij spannen ons maximaal in dit te bereiken met verantwoordelijkheid, transparantie en betrokkenheid als uitgangspunten*

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat wij in ons werk vertrouwd zijn met de prestaties die worden verwacht. Burgers, bedrijven en instellingen moeten erop kunnen vertrouwen dat we ons richten op datgene wat de samenleving van ons verlangt, op de kwaliteit van de door ons geleverde producten en diensten en de prestaties die we daarvoor moeten leveren. Het vormt een uitdaging om dit te realiseren. Onze houding daarbij laat zich het best als volgt omschrijven:

1. als dienstverlener zijn we burgergericht en pro-actief naar onze burgers
2. als handhaver zijn we consequent en voorspelbaar naar onze burgers
3. als ontwikkelaar zijn we visionair en samenwerkend t.a.v. maatschappelijke vraagstukken
4. als beheerder zijn we rationeel en flexibel richting gebruikers van de openbare ruimte
5. als politieke organisatie zijn we herkenbaar en aanspreekbaar

## Visie

Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan.

Het is als het ware een foto van de situatie die de organisatie nastreeft.

Een visie is 'realistisch dagdromen'.

## Onze Visie

We zijn ervan overtuigd dat Harderwijk een stad is met kwaliteiten. We vinden dat iedereen bij onze stad hoort, zonder onderscheid of drempels. We willen een nieuwe inhoud geven aan de relatie tussen burger en bestuur: open, transparant en met de hoge ambitie dat iedereen beseft dat het gemeentebestuur zijn of haar bestuur is.

Door een hoog dienstverlenend gehalte na te streven voor burgers, bedrijven en instellingen, levert onze organisatie een bijdrage aan een groeiende welvaart in de stad en een betere leefomgeving.

## Kernwaarden

Waar we in geloven. Waarden en normen van de organisatie. Het ethisch kompas

## Onze Kernwaarden

Om concreet invulling aan onze missie te kunnen geven heeft de directie o.m. het project "positionering Harderwijk" gestart. In dit project zijn met alle betrokken doelgroepen (burgers, medewerkers, ondernemers, instellingen etc.) de huidige identiteit en imago vastgesteld. Vervolgens is in een landelijk onderzoek en in lokale onderzoeken vastgesteld hoe anderen naar ons kijken. Met de bovengenoemde betrokkenen is de gewenste identiteit en het gewenste imago in beeld gebracht. Dit is geformuleerd in de kernwaarden:

*Open, Ondernemend en Ontspannen*

## Kernwaarden Harderwijk



## Intern

