

WAAROM
EN WAT

WIE EN
WANNEER

OMGEVINGSWET

SAMENWERKING

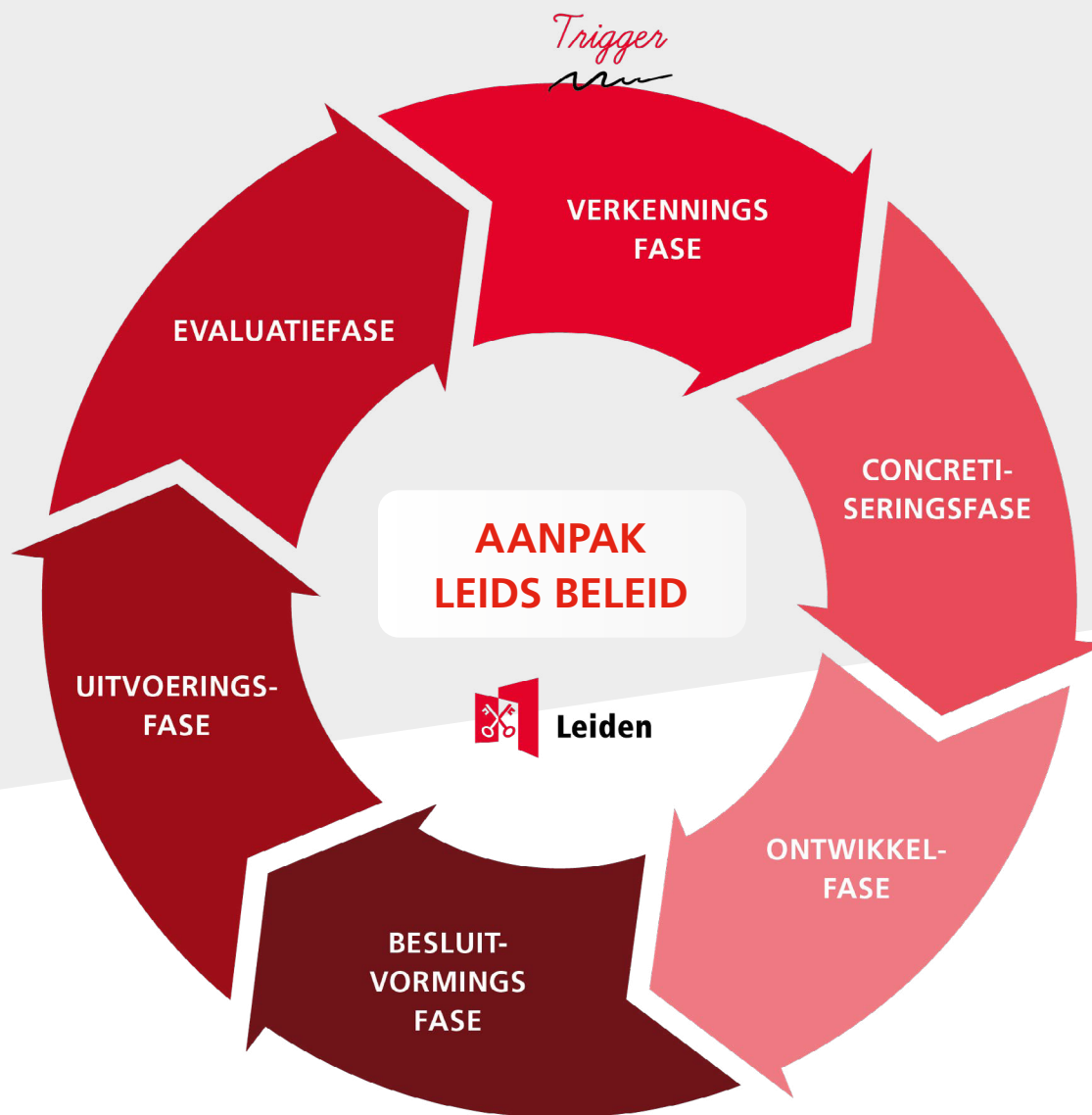
BETREKKEN VAN
BESTUUR(DER)

INTEGRALITEIT

PARTICIPATIE

BELEIDS-
DASHBOARD

OPLEIDING



Waarom en wat is de Aanpak Leids Beleid?

In Leiden maken en voeren we beleid uit op een eenduidige manier. Dit doen we met hulp van de gemeentebrede Aanpak Leids Beleid.

Wat levert dit op?

- Een hogere kwaliteit van (uitvoering van) beleid door:
 - Een integrale, gestructureerde en transparante aanpak over afdelingsgrenzen heen
 - Bewuste keuzes ten aanzien van doelen, aanpak en instrumenten
 - Het in een vroegtijdig stadium signaleren van kansen en knelpunten in de uitvoering
 - Het in een vroegtijdig stadium nadenken over monitoring & evaluatie
 - Middels dit proces aan te sluiten op alle andere relevante gemeentelijke processen, zoals participatieprocessen en juridische processen (Omgevingswet, bekendmaking & publicatie)
 - Ondersteuning bij nadenken over wat je nodig hebt om de beleidsdoelen te verwezenlijken
- Mogelijkheid om (beter) te sturen op inzet en prioritering van capaciteit bij beleidsontwikkeling.
Meer werkplezier, doordat procesverloop en (inhoud) fasedocumenten vooraf bekend zijn

De Aanpak Leids Beleid bestaat uit verschillende onderdelen:

- **Werkproces:** een schematische weergave van de verschillende fasen van de Leidse beleidscyclus + een uitwerking van al deze fasen waarin processtappen & besluitvorming zijn uitgewerkt. In deze processtappen wordt er ook verwezen naar deelwerkprocessen of handleidingen.
- **Formats:** een handige set aan formats die gemeentebreed gebruikt worden in de verschillende fasen. Denk aan een startnotitie t.b.v. de afsluiting van de verkenningsfase, een plan van aanpak t.b.v. de concretiseringsfase en een format t.b.v. de evaluatiefase.



Voor wie is Aanpak Leids Beleid bedoeld?

We werken gemeentebreed volgens de Aanpak Leids Beleid, ongeacht of het om een fysiek, sociaal, of andersoortig beleid gaat. Natuurlijk zijn er inhoudelijk verschillen, maar de aanpak en werkwijze gebruiken we allemaal. De aanpak bestaat uit een werkproces en diverse hulpmiddelen. De proceseigenaar en beheerder verbeteren de aanpak met de gebruikers continue.

De aanpak is er voor:

- **Trekkers van beleidsontwikkeling:** aan de hand van de stappen in het werkproces ontwikkel je het beleid.
- **Interne betrokkenen bij beleidsontwikkeling:** collega's kennen de stappen in het werkproces, begrijpen de context en weten dat hun betrokkenheid is geborgd.
- **Leidinggevenden:** aan de hand van dit werkproces kunnen zij sturen op inzet/prioritering van capaciteit en weten zij wanneer wat van hen verwacht wordt, bijvoorbeeld in besluitvorming.
- **Bestuurders:** zij weten wanneer wat van het verwacht wordt in besluitvorming en communicatie richting raad en externe betrokkenen
- **Externe betrokkenen bij beleidsontwikkeling:** externe partijen en partners begrijpen hoe het proces eruit ziet, wat er bij komt kijken en wat hun rol hierbij is



Wanneer gebruik je de Aanpak Leids Beleid?

De Aanpak Leids Beleid is zowel geschikt voor de ontwikkeling van nieuw beleid, als voor aanpassingen van bestaand beleid. Overigens kan de uitkomst van het doorlopen van de aanpak ook zijn dat de gemeente geen beleid gaat maken, maar niks doet of andere instrumenten/maatregelen inzet gekoppeld aan de maatschappelijke opgave. De aanpak biedt ook handvaten voor beleid wat geëvalueerd moet worden.

Je doorloopt in principe alle fasen om te voorkomen dat vergeten wordt om bepaalde aspecten of perspectieven te betrekken. Wel is het zo dat je bij aanpassingen van bestaand beleid kortere antwoorden of beschrijvingen kan geven in de verschillende fasedocumenten.



Werkprocessen Omgevingswet

Beleidsontwikkeling is een van de kernactiviteiten van gemeente Leiden. Naast dat we dit op een eenduidige en transparante manier willen doen, vraagt ook de Omgevingswet om een integrale werkwijze en digitale ontsluiting van beleid. Het is belangrijk om in een vroeg stadium van beleidsontwikkeling te beoordelen welke eisen / standaarden door de Omgevingswet gesteld worden aan het te ontwikkelen beleid.

De Omgevingswet is er!

Er zijn werkprocessen ontwikkeld om te werken onder de Omgevingswet. Daarin staat beschreven welke stappen doorlopen moeten worden. In de werkprocessen wordt gekeken naar vragen zoals, WAT moeten we doen, WANNEER moeten we WAT doen en WIE moet WAT WANNEER doen. De werkprocessen geven daarmee voor een deel antwoord op HOE we stappen altijd uitvoeren. Het ontdekken van het HOE ontdekken we door werkenderwijs aan de slag te gaan met de werkprocessen.

Werkprocessen in het kader van de Omgevingswet zijn:

- Aanpak Leids Beleid
- Wijzigen omgevingsplan
- Verkennen en begeleiden initiatief
- Behandelen vergunningaanvraag
- Toezichthouden
- Planmatig werken aan Leidse opgaven

Meer over de Omgevingswet in Leiden vind je [hier](#). Of stel je vraag aan de onze collega's van de Helpdesk Omgevingswet via Leiden2040@leiden.nl



Samenwerking

Een goede samenwerking tussen beleidmakers en betrokken interne teams en/of afdelingen is essentieel om ervoor te zorgen dat het beleid uitvoerbaar is en in lijn is met de overige maatschappelijke opgaven waar de gemeente voor staat.

De concretiseringsfase is een goed moment om concrete afspraken met elkaar te maken als het gaat om de samenwerking. Deze samenwerkingsafspraken vormen dan een mooie aanvulling op het Plan van Aanpak. In de uitvoeringsfase en evaluatiefase is het belangrijk stil te staan bij hoe de samenwerking gaat.

Tips:

- Zorg dat je de afspraken zo concreet en helder mogelijk formuleert
- Kies in de beschrijving woorden die voor iedereen dezelfde betekenis hebben. Dit om verschillende aannames te voorkomen.
- Spreek af wanneer het eerstvolgende moment is waarop jullie samen reflecteren en pak dan de afspraken er nog eens bij. Kloppen de afspraken nog en werken ze voor jullie? Beleidsontwikkeling doorloopt verschillende fases en daar horen wellicht weer andere samenwerkingsafspraken bij met wellicht weer nieuwe partijen: Maak ze passend voor de fase waarin jullie zitten.

Klik [hier](#) voor de handreiking samenwerkingsafspraken maken.

Klik [hier](#) voor de handreiking evalueren op samenwerking.



Betrekken van bestuur(der)

- De route die voorstellen moeten doorlopen om uiteindelijk uit te monden in een besluit kan sterk verschillen. Een kaderstellende nota bijvoorbeeld, die interactief (met inbreng van belanghebbenden van buiten de eigen organisatie) of met betrokkenheid van meerdere afdelingen tot stand komt, doorloopt een langere weg dan een routinematig voorstel.
- Je dient ervoor te zorgen dat het voorstel goed en voldragen is voordat het in het college besproken wordt. Een voorstel wordt ook bijna altijd eerst in een Portefeuille Overleg (PO) tussen een afdeling(sonderdeel) en een portefeuillehouder besproken voordat het voorstel het officiële besluitvormingstraject ingaat.

Tot slot. Los van de vraag of je een eenvoudig of complex voorstel schrijft, maak in een vroegtijdig stadium gebruik van de deskundigheid en adviezen van de bestuursadviseurs van het college, en zo nodig de raadsadviseurs. Zij zijn er om samen met jou ervoor te zorgen dat het voorstel binnen de geplande tijd op de tafel van PO, B en W en Raad ligt.



Bepaal de mate van integraliteit

Integraal werken

De opgaven die op de gemeente afkomen zijn steeds complexer. Denk bijvoorbeeld aan duurzame woningbouw, jeugdzorg, onderwijs, klimaat adaptatie, energietransitie, mobiliteit en inclusieve samenleving. In een compacte stad als Leiden zal de oplossing voor de ene uitdaging van invloed zijn op oplossingen voor andere uitdagingen. Bij voorkeur zoeken we naar oplossingen die elkaar versterken. Daarom willen we de verschillende beleidsprocessen en projecten veel meer in samenhang laten verlopen. Dit past ook bij het gedachtengoed van de Omgevingswet die binnenkort in werking treedt.

Vragen die helpen om de mate van integraliteit te bepalen zijn;

1. Hoe complex is de opgave? (bijv. eenvoudig opgave v.s. wicked problem)
2. Zijn er meerdere doelen die behaald moeten worden?
3. Hoeveel eigenaren zijn er?
4. Hoeveel belangen zijn er? (bijv. één belang v.s. diverse belangen)
5. Heeft de opgave een thematische of gebiedsgericht invalshoek?
6. Wat is het detailniveau? (bijv. concreet v.s. abstract)
7. Hoeveel stakeholders zijn er? (bijv. weinig stakeholders v.s. veel stakeholders)
8. In hoeverre draagt de opgave bij aan het groter geheel van de stad?
9. In welke mate moet de opgave in verbinding met elkaar staan? (bijv. kan naast elkaar v.s. het moet verbonden met elkaar zijn)



Participatie

In Leiden hebben we samenwerking hoog in het vaandel staan. Ook bij de voorbereiding van beleid. We noemen dit participatie oftewel het actief deelnemen van partijen om te komen tot besluitvorming. Dit kan zijn in de vorm van het leveren van inbreng op plannen van de gemeente of een initiatiefnemer. Maar het kan ook zijn dat een groep bewoners zelf een plan heeft waar wij als gemeente voor gevraagd worden om op mee te denken.

De spelregels om dit op een goede manier te doen zijn vastgelegd in een aantal beleidsdocumenten:

1. De beleidsregels participatie met het oog op de Omgevingswet
 2. De handreiking samenwerken in de stad
 3. De participatieverordening
- De beleidsregels tbv de Omgevingswet beschrijven een aantal verplichte zaken rond participatie die van toepassing zijn bij het wijzigen van een “omgevingswetproduct” (omgevingsplan, omgevingsvisie, omgevingsprogramma)
 - De handreiking samenwerken in de stad beschrijft zaken die we belangrijk vinden als het gaat om participatie en waar we afspraken over hebben gemaakt. Het gaat dan om inclusiviteit, gelijk speelveld, de basis op orde, houding en gedrag en het mandaat van college en raad. De handreiking is niet
 - In de participatie -en inspraakverordening is juridisch vastgelegd hoe we in Leiden participatie (voorafgaand aan besluitvorming) en inspraak (na besluitvorming college, ter voorbereiding op besluitvorming raad) vorm geven.

Los van alle regels, besluiten en afspraken over participatie... het gaat er vooral om voordat je begint met beleid moet je contact maken met diegenen die daar mee te maken krijgen. Dus ga de stad in, knoop gesprekken aan, leer de mensen in kwestie kennen en bouw netwerken en relaties op. En wat vooral goed is om in het achterhoofd te houden, is dat je er uit haalt wat je er in stopt. Dus organiseer je een inloopbijeenkomst in de avonduren? Dan zullen daar vooral mensen op afkomen die zich comfortabel voelen bij die vorm, daar de tijd voor hebben en de moeite willen nemen om daar een vrije avond aan te willen besteden. Als dat is waar je naar op zoek bent, prima. Wil je een meer afgewogen, representatief en vollediger beeld? Dan is het in veel gevallen verstandig om daar ook iets anders naast te organiseren.

Om je te helpen met al deze zaken, zijn er formats ontwikkeld om te komen tot een participatieplan en later een participatierapportage. Wanneer je deze gebruikt, werk je gelijk in lijn met de beleidsregels participatie, de handreiking Samenwerken in de stad en de participatieverordening.

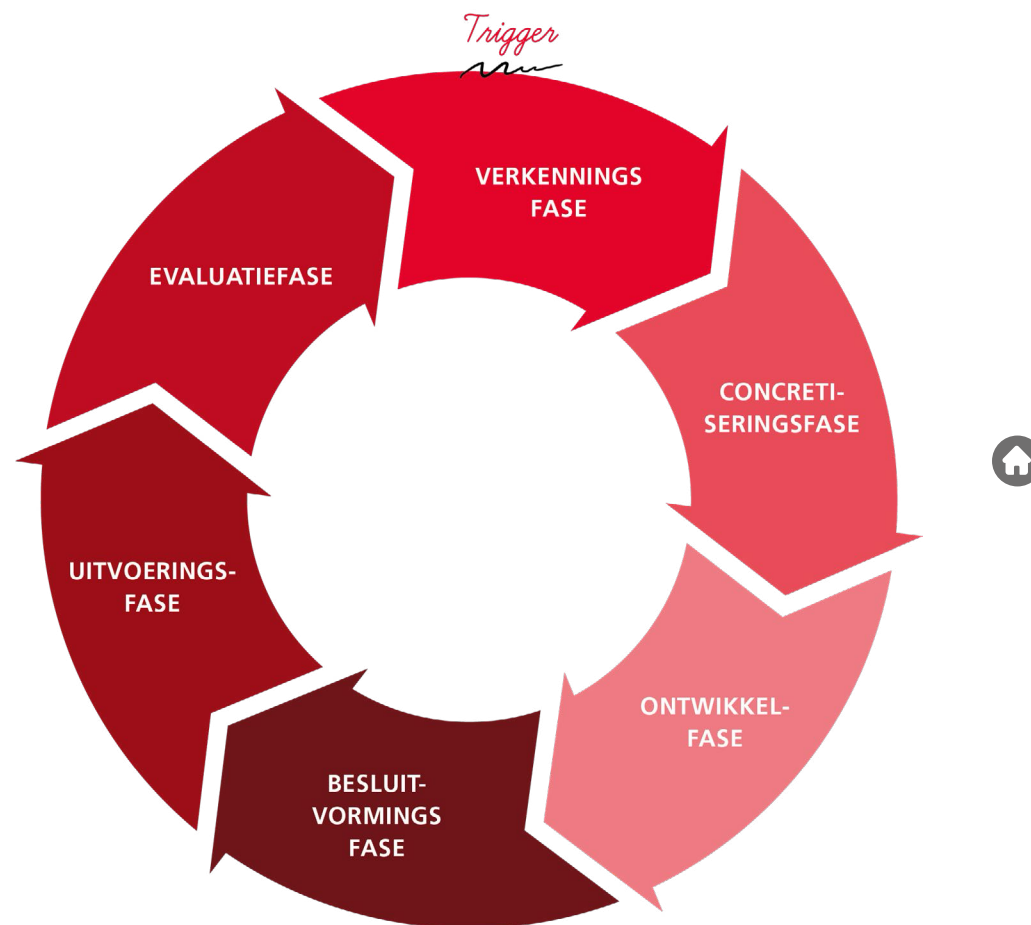
Klik [hier](#) om naar de intranetpagina 'Participatie: Samenwerken in de stad' te gaan. Hier vind je alle genoemde formats en meer informatie.

Daarnaast zijn er de participatieadviseurs om je te helpen. Neem contact op met [Floor van Deursen](#) of [Ansâr Ahmadali](#).



De Aanpak Leids Beleid

Dit is de Leidse beleidscyclus. Ingegeven door een trigger doorloop je de verkenningfase, concretiseringsfase, ontwikkelfase, besluitvormingsfase en geef je invulling aan monitoring en evaluatie.



Wat doe je wanneer?

Trigger



- Reden om te verkennen of beleidsontwikkeling, aanpassing en/of actualiteit noodzakelijk is

Verkenningfase



- Ambitie verkennen en bepalen of beleidsinitiatief gewenst is door het opstellen en aanvaarden van een startnotitie
- Fasedocument; Startnotitie Beleidsontwikkeling

Concretiseringsfase



- De ambitie verder concretiseren in een passende aanpak en inzicht in o.a. impact instrumentarium Omgevingswet
- Fasedocumenten; Plan van aanpak & participatieplan

Ontwikkelfase



- Het maken van het beleid en ontwerpen van wijzigingsvoorstel
- Fasedocumenten; Participatierapportage en handreiking inclusief beleid

Besluitvormingsfase



- Vaststellen en publiceren van beleid



Uitvoeringsfase



- Aparte werkprocessen.
- Uitvoering middels projecten, programma's etc.
- Uitgeven van vergunningen, jaarlijks bepalen en uitvoeren van VTH prioriteiten etc.

Evaluatiefase

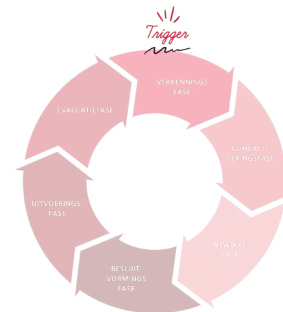


- Vinger aan de pols houden en bijsturen waar nodig
- Fasedocument; Een M&E-document met informatie en bijsturingsadviezen over (het behalen van) de beleidsdoelen, de procesdoelen en de procesgang. Sluit weer aan op de verkenningsfase.

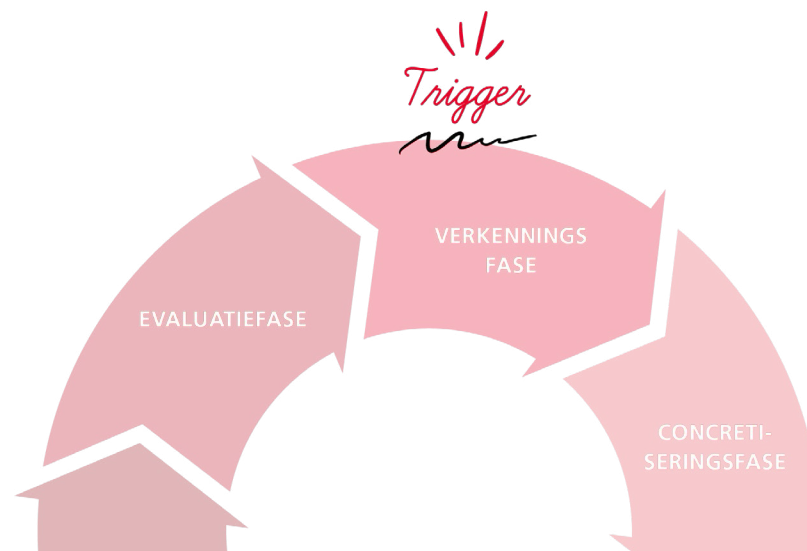


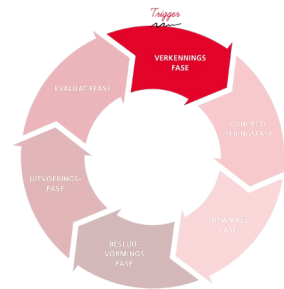
De trigger: de reden om in beweging te komen

Beleidsontwikkeling start altijd op basis van een bepaalde trigger: ontwikkelingen of maatschappelijke problemen, een nieuwe (bestuurlijke) visie, wettelijke verplichtingen, terugkoppeling vanuit de uitvoering of omdat bestaand beleid qua levensduur afloopt. Triggers kunnen daarmee van binnen of van buiten de organisatie komen en ze kunnen ook via verschillende kanalen binnenkomen.



Nieuwe trends, ontwikkelingen, randvoorwaarden, nieuwe inzichten, ambities, uitkomsten monitoring en evaluatie





De verkenningfase: een quickscan

De trigger is aanleiding om te starten met de Verkenningfase. Dit is een quickscan van de opgave: je onderzoekt op hoofdlijnen de aanleiding en de doelstellingen en inventariseert wie je hierbij moet betrekken (intern en extern). Ook verken je of de gemeente in actie moet komen/beleid moet maken, en zo ja welke (beleids)instrumenten je kan inzetten. De Startnotitie beleidsontwikkeling is het leidende fasedocument. Ter afronding van deze fase wordt dit document ter vaststelling voorgelegd aan het afdelings-MT voor een Go / No Go. Indien gewenst kan het ook worden voorgelegd aan collega/ cluster MT's.

Duidelijke taal

We schrijven met z'n allen heel wat teksten. Het is belangrijk dat deze teksten begrijpelijk zijn voor de lezer. Dit kan een inwoner zijn, maar geldt ook voor je collega's en bestuur. Maak dus vooral gebruik van Duidelijke Taal in al je fasedocumenten.

Klik [hier](#) om naar het format startnotitie te gaan.



Doel: ambitie verkennen en bepalen door het opstellen en aanvaarden van een startnotitie

Input: trigger

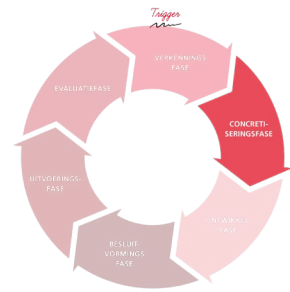
Tussentijds resultaat/mijlpaal: Startnotitie beleidsontwikkeling

Opstellen
startnotitie

Afstemmen startnotitie
betrokken afdelingen

Definitief opstellen
startnotitie

GO or no GO in
afdelings-MT

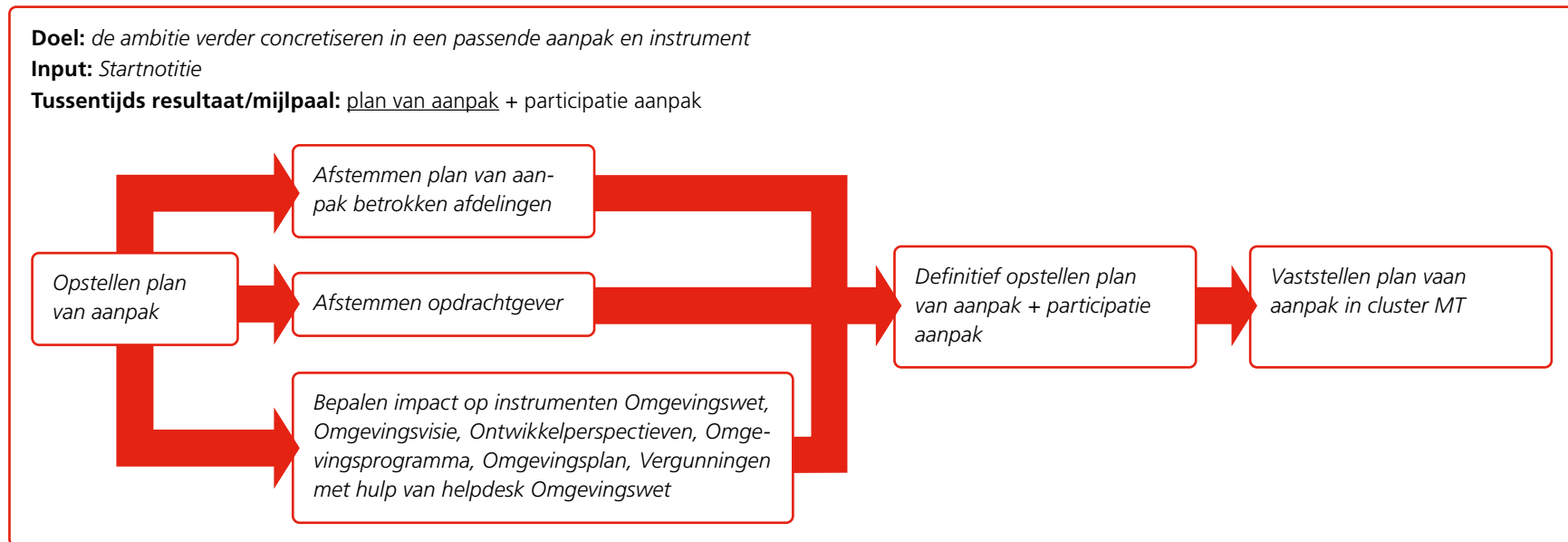


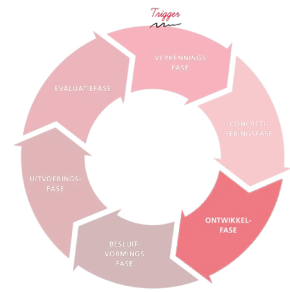
Concretiseringfase

Op basis van de startnotitie ga je aan de slag met het opstellen van een plan van aanpak en participatieplan. Je maakt de aanpak van je beleidsinitiatief concreet door je stappen uit te werken, uitgangspunten te formuleren, mijlpalen te benoemen, stakeholders te inventariseren en de benodigde organisatie (opdrachtgever, financiën, collega's) in beeld te brengen. In deze Concretiseringsfase stem je het plan van aanpak en de participatieplan af met betrokken afdelingen. Als het gaat om beleid in

de fysieke leefomgeving bespreek je het plan van aanpak met de helpdesk Omgevingswet. Zij geven tips hoe je jouw beleid omgevingswetproof maakt. Het plan van aanpak en de participatieplan zijn in deze fase de leidende fasedocumenten en deze worden voorgelegd aan het cluster MT voor een Go / No Go.

Klik [hier](#) om naar het format plan van aanpak te gaan



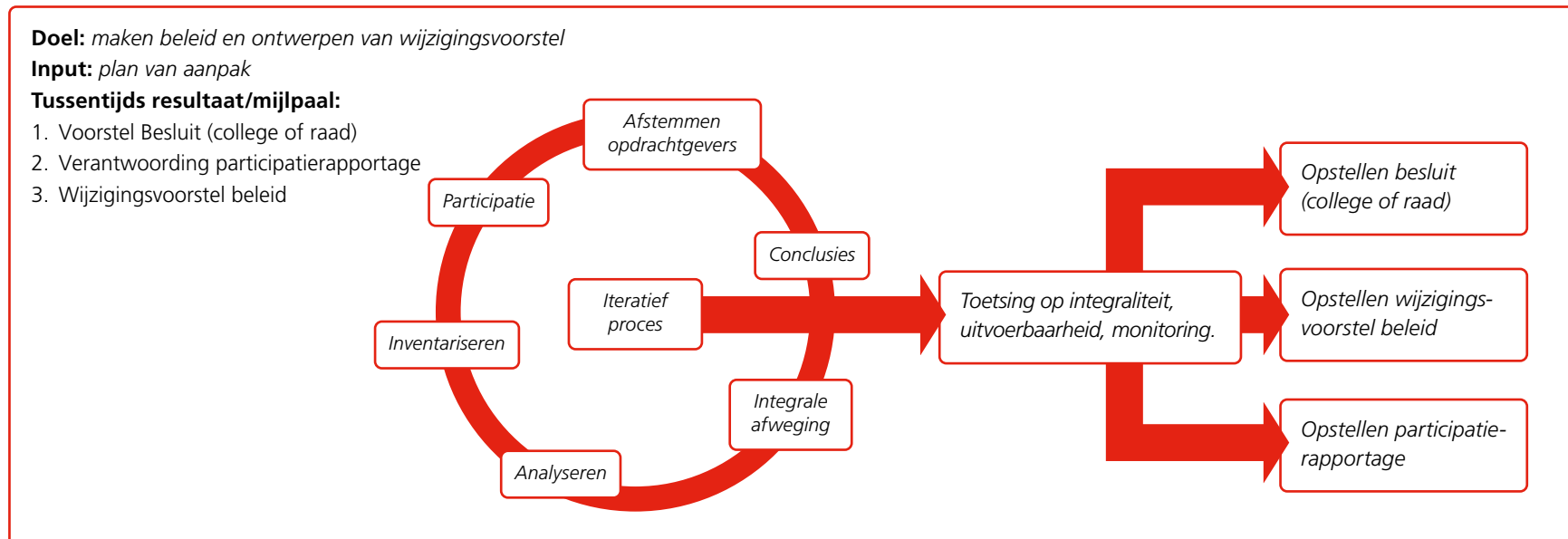


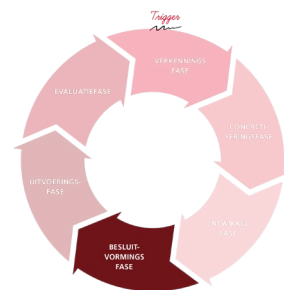
Ontwikkelfase

Op basis van je plan van aanpak en participatieaanpak ga je aan de slag met je beleidsinitiatief. Het maken van beleid is een iteratief proces, waarbij je samen met collega's inventariseert, analyseert, participeert, afwegingen maakt, bepaal je structuur en conclusies trekt en soms deze stappen weer herhaald. Op basis van deze stappen ga je je beleid schrijven. In deze ontwikkelfase vindt er bij concept-beleid een check plaats op integraliteit, uitvoerbaarheid en monitoring. Het is hierbij ook belangrijk om te streven naar inclusief, gelijkwaardig en toegankelijk beleid. Beleid kan verschillende groepen verschillend beïnvloeden. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden bij het ontwikkelen en implementeren van beleid. Dit stem je af met je opdrachtgever.

Maak nu het beleidsvoorstel definitief, stel je collegebesluit en eventuele raadsbesluit op en stel je participatierapportage op. Voor het participatierapportage is een leidend fasedocument. Voor het college en raadsbesluit wordt het format gebruikt wat in Parleaus staat. Beleid met betrekking tot fysieke leefomgeving moet geschreven worden in de Tercera software. Voor het wijzigingsvoorstel beleid is dus geen vast format. Deze drie documenten bespreek je met je ambtelijk opdrachtgever en breng je verder naar de besluitvormingsfase.

Klik [hier](#) om naar de handreiking Inclusief beleid te gaan.





Besluitvormingsfase

Op basis van het beleidsvoorstel, het participatierapportage en college-besluit en eventueel concept raadsbesluit ga je de besluitvormingsfase in. In de besluitvormingsfase neem je de ambtelijke en bestuurlijke stappen om het beleidsvoorstel vast te stellen. De stappen die je in de besluitvormingsfase moet doorlopen hangen af van het soort besluit. In sommige gevallen is bijvoorbeeld een ter inzage periode verplicht en bijbehorende inspraaknota. Als het beleidsvoorstel een wijziging van een van de instrumenten van de Omgevingswet betreft, ga je nog een keer

langs bij de helpdesk Omgevingswet. Ook stem je af met je opdrachtgever, voordat je naar het MT gaat of het PO. Voor de vaststelling van het beleidsvoorstel volg je de procedure zoals organisatie breed bekend is. Na vaststelling van je beleidsstuk moet je met betrekking tot een wijziging van een van de instrumenten Omgevingswet rekening houden met het juist publiceren van het beleidsvoorstel.

Klik [hier](#) om naar het handboek bestuurlijke besluitvorming te gaan.

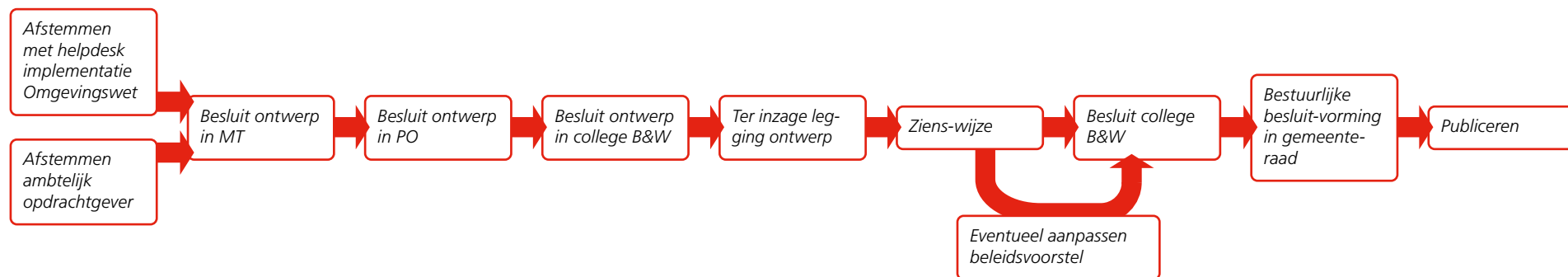
Doel: vaststellen en legitimeren beleid

Input:

1. Voorstel Besluit (college of raad)
2. Verantwoording participatierapportage

Wijzigingsvoorstel beleid

Tussentijds resultaat/mijlpaal: vastgesteld beleid

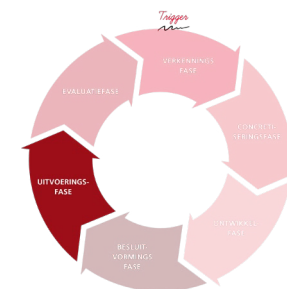


Uitvoeringsfase

Nadat een besluit is genomen over de totstandkoming van nieuw beleid, is het tijd om met deze plannen aan de slag te gaan en de beoogde doelstellingen te bereiken. De uitvoering van beleid is zeer divers, het kan gaan om samenwerking aangaan, verlenen van vergunningen, verstrekken van subsidies, inzet van personeel en inzet van middelen. Het kan variëren in tijdsduur, complexiteit, soort activiteiten, juridisch- en financieel kader en betrokken actoren. Uitvoering van projecten, processen en programma's gebeurt via de [toolbox Planmatig werken aan Leidse opgaven](#).

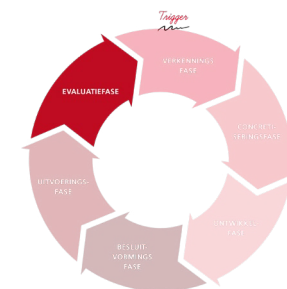
Vaak werkt de gemeente in de uitvoeringsfase samen met partners in de stad. Over de keuze voor samenwerking, rolneming van de gemeente, de sturingsmogelijkheden en het vormgeven van een samenwerking is een handreiking samenwerking, regie en sturing. Uitvoering van vergunning, toezicht en handhaving wordt jaarlijks uitgewerkt en uitgevoerd via het uitvoeringsprogramma VTH.

Klink [hier](#) om naar de 'handreiking samenwerking, regie en sturing' te gaan.



Evaluatiefase

In deze fase houd je de vinger aan de pols. Bij het opstellen van het beleid heb je aangegeven hoe je omgaat met evaluatie. In deze fase kijk je terug op het eerder gestelde beleidsdoel, op de procesdoelen en kijken je terug op de uitvoering in de praktijk. Op basis van deze analyse stel je een evaluatie en monitoring document op en bepaal je of het beleid zo door kan gaan, aangepast, ingetrokken of vernieuwd moet worden. De evaluatie kan daarmee een trigger worden om weer een startnotitie op te stellen.



Beleidsdashboard

Het beleidsdashboard is de plek waar we al het beleid van de gemeente Leiden verzamelen. 1 plek waar je gemakkelijk bestaand beleid kan vinden.

Het dashboard is van en voor collega's. Iedereen is zelf verantwoordelijk om het beleid waaraan je werkt te laten landen in het dashboard. Met het vullen van het dashboard zijn we gestart, het kan dus zijn dat sommige beleidstukken nog missen.

Aan de beleidstukken hangen kenmerken, zoals in welk programma het valt. Zo kan je gemakkelijk zoeken in het dashboard en vind je gemakkelijk beleid.



Beleidsdashboard

Leren & ontwikkelen

We hopen dat je met dit werkproces en bijbehorende formats goed aan de slag kan. Het werken met de cyclus en als beleidsmedewerker vergt oefenen en (met elkaar) leren. Houd de [pagina Academie71](#) op VSP in de gaten en bij vragen, schroom niet om contact op te nemen met [Zeno Thijssen](#) of [Anne Rogerson](#).

