

## Programmaevaluatie invoering Omgevingswet

Periode 2017-2018 (stadia: oriëntatie en opbouw)



Bron: [www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl](http://www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl)

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
2. Doel van de evaluatie .....	5
3. Belanghebbenden van de evaluatie.....	5
4. Doelen van de programmaplannen 2017 en 2018.....	5
5. Methodes.....	6
6. Evaluatie van het programma .....	7
7. Lessons learned uit projecten/trajecten/pilots buiten dit programma .....	11
8. Bevindingen vanuit het Programma invoering Omgevingswet.....	12

# 1. Inleiding

Op 1 januari 2021 treedt de Omgevingswet in werking. Deze wet bundelt 26 wetten, 120 Algemene Maatregelen van Bestuur en 120 Ministeriële regelingen die gericht zijn op de fysieke leefomgeving. Bij het opstellen van deze wet zijn door het Rijk de volgende uitgangspunten gehanteerd: minder en overzichtelijke regels, meer ruimte voor initiatieven, lokaal maatwerk en vertrouwen.

## Historie

De komst van de Omgevingswet is al flink wat jaren geleden in gang gezet<sup>1</sup>:

- 2003 Algemene Rekenkamer & Europese Commissie luidden noodklok: Nederland hekensluiter voor innovaties en economische groei
- 2006 Nota Ruimte: bevat kiem van de Omgevingswet
  - o Bundeling (interdepartementale) wetten binnen de systeemwereld
  - o Verbinding tussen leef- en systeemwereld<sup>2</sup> met daardoor een accentverschuiving van burgerparticipatie (meedenken van burgers) naar overheidsparticipatie (overheden tonen zich dienstbaar aan de samenleving) waar de opgave zich voor leent.
- 2010 Crisis- en herstelwet: versnellen bouwprojecten.

Daarmee was een start gegeven voor de grootste naoorlogse wetgevingsoperatie: de Omgevingswet. De wijziging reikt veel verder dan een verandering in wet- en regelgeving. Niet alleen het versnellen van procedures, maar ook het borgen van draagvlak en verschillende belangen door participatie. Waar de samenleving aan toe is, begint zich hierdoor inmiddels af te tekenen in de systeemwereld. De rollen en werkwijze veranderen in een snel tempo.

OMGEVINGSWET

## Op weg naar minder regels en meer ruimte voor initiatief

De Omgevingswet is een van de grootste wetgevingsoperaties in onze geschiedenis. Terwijl de wet en haar uitvoeringsregelgeving gemaakt worden, bereiden gemeenten, provincies, waterschappen en het Rijk zich al volop voor op haar komst. Dat gebeurt in zo'n 150 Chw-experimenten en ruim 200 pilots.



<sup>1</sup> Bron: Overheidsparticipatie en Omgevingswet. Gelijk speelveld. Auteur: *Aan de slag met de Omgevingswet*

<sup>2</sup> Systeemwereld: de wereld van regels, protocollen en prestatie-indicatoren. Leefwereld: de waardecreatie tussen professional en klant in het hier en nu. (bron: <https://verdraaideorganisaties.nl/introductie/samenvatting/>)

Landelijk wordt gesproken over drie sporen binnen de implementatie van de wet waarop werk verricht moet worden, namelijk:

- *Juridisch*: vereenvoudiging en een andere manier van aanbieden van juridische regels;
- *Digitaal Stelsel Omgevingswet*: aansluiten op een landelijk systeem en ontsluiten van informatie, waarbij nagedacht moet worden over de gewenste informatie- en applicatiestructuur. Daarbij is het belangrijk om de bestaande processen (visieontwikkeling, planvorming, vergunningverlening en beheertaken) tegen het licht te houden en waar nodig aan te passen.
- *Anders werken*: de Omgevingswet vraagt een intensievere manier van samenwerken met ketenpartners (denk aan GGD, Omgevingsdienst en Veiligheidsregio), maar ook meer samenwerking met inwoners, bedrijven en buurgemeenten. Verder vraagt de Omgevingswet een andere rol en werkwijze van raad, college en ambtelijk apparaat. Tegelijk krijgen inwoners en bedrijven ook een andere rol binnen het fysieke domein.

#### *Afschaffen van regels*

De Omgevingswet is geen oefening in regels afschaffen.

Er worden wetten en bepalingen samengevoegd, informatie wordt eenduidig toegankelijk voor iedereen, zodat iedereen (overheid, initiatiefnemer, burger) dezelfde informatiepositie heeft. Uiteraard zijn er groepen in de samenleving die digitaal minder vaardig zijn. Daarvoor zal de gemeente oplossingen moeten bieden, denk bijvoorbeeld aan praktische hulp in het gemeentehuis, of zelfs thuis aan de keukentafel.

#### *Beschermen wat kwetsbaar is*

Beschermen van wat kwetsbare minderheden is een taak van de gemeente. Zowel in de omgevingsvisie en het omgevingsplan, als tijdens het participatietraject moet ervoor gezorgd worden dat de stem van de 'kwetsbare minderheden' gehoord wordt. Dit is en blijft een taak van de overheid. I.

#### *Niet ieder initiatief dient algemeen belang*

Niet elk initiatief dient het algemeen belang. Dat is nooit zo geweest en dat zal ook nooit zo zijn. Het is daarom zaak om te zorgen dat elk initiatief gewogen wordt aan de hand van vele belangen die in de Omgevingswet ook expliciet genoemd worden, zoals gezondheid. Bovendien is het aan de raad om een omgevingsvisie te ontwikkelen en vast te stellen. Hierin dient zij vanuit het algemeen belang de waarden van de omgeving te benoemen waar initiatieven aan bij moeten dragen en kaders vast te stellen waarbinnen initiatieven moeten blijven.

#### *Minimale wettelijke vereisten per 1-1-2021*

Bij inwerkingtreding van de Omgevingswet dienen gemeenten wettelijk minimale vereisten uit te kunnen voeren, te weten:

- De gemeente kan binnen 8 weken een vergunning afgeven
- De gemeente kan daarvoor een integrale afweging maken, ook met ketenpartners
- De gemeente moet (technisch) aangesloten zijn op het DSO-LV: het zaakstelsel aangesloten op het OW-loket, het plansysteem aangesloten op LVBB

Daarnaast worden gemeenten geacht uiterlijk:

- 31 december 2023 de Omgevingsvisie te hebben vastgesteld in de gemeenteraad. De omgevingsvisie is de integrale langetermijnvisie van een bestuursorgaan voor de hele fysieke leefomgeving van haar grondgebied.
- 31 december 2028 een Omgevingsplan te hebben vastgesteld in de gemeenteraad. Het omgevingsplan is een gebiedsdekkend plan waarin regels zijn opgenomen over de fysieke leefomgeving.

## 2. Doel van de evaluatie

In 2017 is gekozen om de implementatie van deze complexe opgave uit te voeren op een programmatische wijze.

Met deze evaluatie willen we laten zien waar we nu staan in het implementatietraject van de Omgevingswet. Ook geven we onze leermomenten mee, wat hebben we nu geleerd en hoe gaan we dit gebruiken voor het verdere traject.

De evaluatie vormt tevens een eindpunt van het eerste twee stadia waarin een programma wordt uitgevoerd, namelijk het oriënterende- en opbouwstadium (inrichten en koersbepalen van het programma).

Het Programmaplan invoering Omgevingswet 2019-2020 staat in het teken van het effectueringsstadium: veel meer *doen* om zo op 1 januari 2021 klaar te zijn om met de Omgevingswet te gaan werken en de inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden van Voorschoten en Wassenaar zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.

## 3. Belanghebbenden van de evaluatie

Deze evaluatie is geschreven voor de colleges van de gemeente Voorschoten en Wassenaar, maar zal ter kennisname ook naar de gemeenteraden worden gestuurd.

Door middel van deze evaluatie zien onze belangrijkste stakeholders in de periode 2017-2018 wat er met hun inbreng is gebeurd en hoeveel budget en capaciteit dat heeft gevraagd.

## 4. Doelen van de programmaplannen 2017 en 2018

*Visie en doelen van het Programma startplan invoering Omgevingswet 2017*

Binnen het Programma startplan invoering Omgevingswet 2017 is de volgende visie gehanteerd:

“De colleges van B&W, de gemeenteraden en de medewerkers van de WODV werken omgevingsgericht, vanuit vertrouwen, vraaggedreven, waarbij de inwoner/het bedrijf centraal staat.”

Daarnaast zijn de doelen en verbeterdoelen vanuit de Omgevingswet benoemd. De Omgevingswet kent twee maatschappelijke doelen (artikel 1.3 Omgevingswet):

Deze wet is, met het oog op duurzame ontwikkeling, gericht op het in onderlinge samenhang:

- a. bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit, en
- b. doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke functies.

Uit deze maatschappelijke doelen zijn vier verbeterdoelen afgeleid:

- Het vergroten van de *inzichtelijkheid, de voorspelbaarheid en het gebruiksgemak* van het omgevingsrecht;
- Het bewerkstelligen van een *samenhangende benadering* van de fysieke leefomgeving in beleid, besluitvorming en regelgeving;
- Het vergroten van de *bestuurlijke afwegingsruimte* door een actieve en flexibele aanpak mogelijk te maken voor het bereiken van doelen voor de fysieke leefomgeving;
- Het *versnellen en verbeteren van besluitvorming* over projecten in de fysieke leefomgeving.

*Visie en doelen van het Programmaplan invoering Omgevingswet 2018*

Het programmaplan invoering Omgevingswet 2018 kende de volgende visie:

“De colleges van B&W, de gemeenteraden en de medewerkers van de WODV werken omgevingsgericht, vanuit vertrouwen, vraaggedreven, waarbij de inwoner/het bedrijf en het behoud van de fysieke leefomgeving centraal staan.”

Voor 2018 was het strategisch doel:

Zorgen dat de organisatie – zowel bestuurlijk als ambtelijk – en de inwoners/bedrijven vanaf 1 januari 2021 meer kennis en tools hebben om te kunnen handelen in de geest van de Omgevingswet.

Daarnaast zijn de volgende concrete doelen benoemd:

- Eind 2018 heeft 80% v.d. medewerkers een gelijk kennisniveau m.b.t. de Omgevingswet
- Heeft de raad de Programmavisie Omgevingswet vastgesteld
- Ligt er een programmaplan 2019-2020 op basis van de opgedane kennis en ervaring en gebaseerd op de Programmavisie
- Is er voldoende capaciteit vrijgemaakt voor de uitvoering van de benodigde activiteiten en projecten
- Wordt door het bestuur en de directie prioriteit gegeven aan de invoering van de Omgevingswet (het programma)

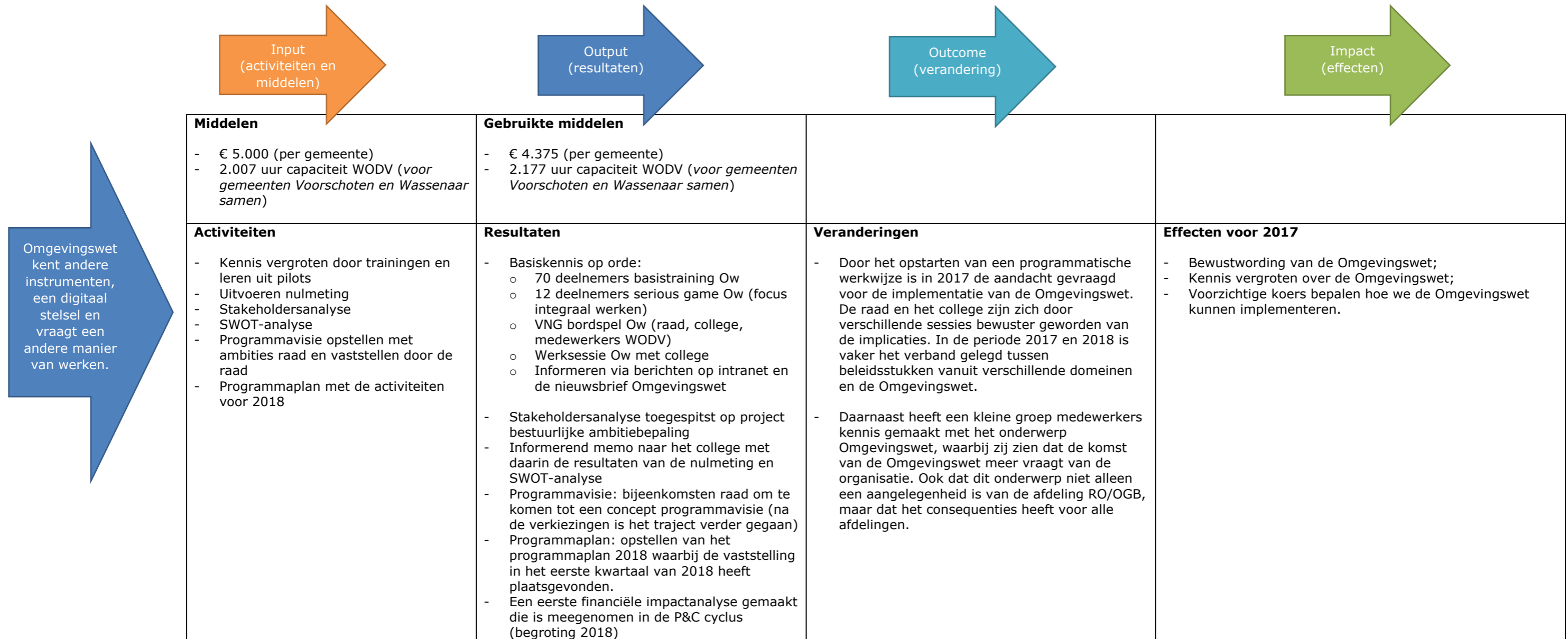
## 5. Methodes

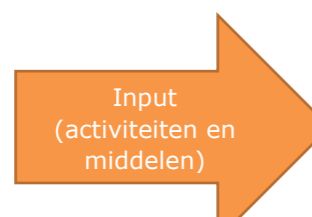
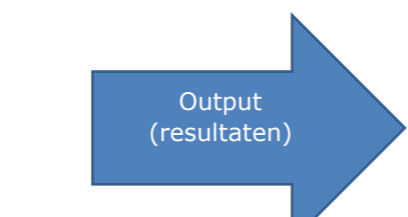


In deze evaluatie kijken we terug aan de hand van een logisch model. Daarnaast hebben we aandacht voor:

- Werkwijze afgelopen twee jaar;
- Hebben de activiteiten bijgedragen aan de te behalen doelen genoemd in de programmaplannen 2017-2018;
- Wie zijn betrokken geweest;
- In hoeverre zijn de doelen voor de komende twee jaar gewijzigd en waarom;
- Wat kunnen we leren van uitgevoerde projecten/pilots/trajecten (niet vallend binnen dit programma) die van invloed kunnen zijn op de wijze waarop de Omgevingswet verder wordt geïmplementeerd.

## 6. Evaluatie van het programma

2017



 <p>Input (activiteiten en middelen)</p>	 <p>Output (resultaten)</p>	 <p>Outcome (verandering)</p>	 <p>Impact (effecten)</p>
<p><b>Middelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- € 1.000.000 (voorziening invoering Omgevingswet 2018-2020 Voorschoten) <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Verwacht benodigd budget voor 2018: € 185.131</i></li> </ul> </li> <li>- € 1.022.000 (verdeeld over voorziening invoering Omgevingswet en bestemmingsreserve Omgevingswet) <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Verwacht benodigd budget voor 2018: € 185.131</i></li> </ul> </li> <li>- 3.940 uur capaciteit WODV (voor gemeenten Voorschoten en Wassenaar samen)</li> </ul>	<p><b>Gebruikte middelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitgegeven vanuit de voorziening Voorschoten € 19.783</li> <li>- uitgegeven vanuit de voorziening Wassenaar € 19.691</li> </ul> <p>Verschil in de gebruikte middelen binnen de twee gemeenten zit in het traject 1 bestemmingsplan, dat in Voorschoten was gestart voorbereidend op de Omgevingswet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2077 uur capaciteit WODV (voor gemeenten Voorschoten en Wassenaar samen)</li> </ul>		
<p><b>Activiteiten</b></p> <p><u>Programmamanagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmaplan 2019-2020 opstellen en vaststellen</li> <li>- Programmamonitoring</li> <li>- Omgevingswet in P&amp;C producten</li> <li>- Coalitieakkoord</li> <li>- Bestuurlijke ambities</li> </ul> <p><u>Regionale samenwerking</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurlijke strategie samenwerking ketenpartners</li> <li>- Regionale deelname Omgevingswet</li> <li>- Regionale advisering</li> <li>- Buurgemeenten samenwerking</li> <li>- Intergemeentelijke relaties/netwerken</li> </ul>	<p><b>Resultaten</b></p> <p><u>Programmamanagement</u></p> <p>November 2018 zijn de bestuurlijke ambities voor de invoering van de Omgevingswet door de gemeenteraad vastgesteld <i>Programmavisie invoering Omgevingswet 2019-2020</i>.</p> <p>Er is input geleverd voor het coalitieakkoord en de Omgevingswet is meegenomen in het akkoord.</p> <p>In de P&amp;C producten zijn de incidentele kosten en structurele kosten meegenomen en in deze cyclus wordt ook het programma gemonitord. Dit gebeurt aan de hand van een programmarapportage. De eerste keer is dit opgenomen in de najaarsnota.</p> <p><u>Regionale samenwerking</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurlijke strategie samenwerking ketenpartners: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Regio Haaglanden en Leidse regio: in 2018 geen stappen gezet om tot een bestuurlijke strategie te komen. Wel zijn de verschillende ketenpartners betrokken in het ambtelijk regionaal overleg Omgevingswet.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Veranderingen</b></p> <p><u>Programmamanagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op dossiers/adviezen naar college en raad wordt vaker de vraag gesteld in hoeverre het onderwerp al dan niet aansluit op de Omgevingswet en of er al in lijn met de komst van deze wet wordt geadviseerd.</li> <li>- Geconstateerd werd dat de activiteiten die binnen het programma worden uitgevoerd lang duren en we daardoor lang "onzichtbaar" zijn. Daarom is de werkwijze binnen het programma Omgevingswet (meer toepassen agile/scrum) veranderd. Doel: creëren van meer zichtbaarheid, betrokkenheid, urgentie en draagvlak. Tevens wordt het op deze manier nog meer mogelijk om de behoeften van stakeholders (denk aan afdelingen binnen de WODV, raad, college) rondom de Omgevingswet op te halen en met de activiteiten en op te leveren resultaten aan te sluiten.</li> </ul> <p><u>Regionale samenwerking</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In Haaglanden is een ontluikende regionale samenwerking waarneembaar.</li> <li>- In regio Holland Rijnland is met de samenwerking Hart van Holland loopt een laagdrempelige intensieve samenwerking.</li> </ul>	<p><b>Effecten voor 2018</b></p> <p><u>Programmamanagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdieping kennis over de Omgevingswet</li> <li>- Vastgestelde koers vanuit de raad over de wijze van invoering Omgevingswet binnen de gemeente</li> <li>- Vergroten zichtbaarheid van de komst van de Omgevingswet binnen de WODV en gemeentebestuur.</li> </ul> <p><u>Regionale samenwerking</u></p> <p>Een voorzichtig besef dat voor vraagstukken rondom de fysieke leefomgeving regionale samenwerking nodig is.</p> <p>De oprichting van de Omgevingsacademie in 2018 heeft gestimuleerd dat medewerkers van de WODV meer betrokken raken bij de Omgevingswet.</p>



Omgevingswet kent andere instrumenten, een digitaal stelsel en vraagt een andere manier van werken.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionale deelname Omgevingswet: <ul style="list-style-type: none"> <li>o In 2018 is structurele deelname aan in programmamanagers overleg en verschillende leerkringen.</li> <li>o Binnen regio Holland Rijnland is op initiatief van de WODV en Omgevingsdienst West Holland een Omgevingsacademie opgericht met als doel kennis delen en vergroten op gebied van Omgevingswet en vergroten van het regionale netwerk.</li> </ul> </li> <li>- Regionale advisering: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Haaglanden: heeft factsheets grensoverschrijdende thema's gemaakt (water, veiligheid, gezondheid)</li> <li>o Hart van Holland (Regionale agenda Omgevingsvisie 2040): deelname en advisering.</li> </ul> </li> <li>- Buurgemeenten samenwerking en intergemeentelijke relaties/netwerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>o In 2018 geen specifieke inspanningen op verricht.</li> </ul> </li> </ul>		
<p><u>Kerninstrumenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgevingsvisie <ul style="list-style-type: none"> <li>o Overzicht</li> <li>o Verkenning sturingsfilosofie</li> <li>o Vervolgstappen</li> </ul> </li> <li>- Omgevingsprogramma/omgevingswaarde <ul style="list-style-type: none"> <li>o Voorstellen voor mogelijke vervolgstappen</li> </ul> </li> <li>- Omgevingsplan</li> <li>- Omgevingsvergunning <ul style="list-style-type: none"> <li>o Voorstellen voor verbeterdoelen</li> </ul> </li> <li>- Beleid in relatie tot Omgevingswet</li> </ul>	<p><u>Kerninstrumenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgevingsvisie overzicht: Begin 2018 is de analyse van Antea afgerond: wat moet er gebeuren om van de huidige structuurvisie naar een omgevingsvisie te komen.</li> <li>- omgevingsvisie beleidsinventarisatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>o vanuit deze analyse van Antea (met een globaal stappenplan) is gestart met een WODV-brede beleidsinventarisatie. Deze heeft niet het beoogde resultaat opgeleverd vanwege te weinig respons vanuit de WODV;</li> <li>o de werkgroep heeft derhalve een nieuwe aanpak uitgedacht, welke in 2019 is gestart (routekaart omgevingsvisie).</li> </ul> </li> <li>- Omgevingswaarden/programma: Geen activiteiten gestart in 2018.</li> <li>- Omgevingsplan: Geen autonome activiteiten gestart in 2018. Wel is bij de lopende pilotprojecten Dorpshaven (Wassenaar) en Arsenaal/Segaar (Voorschoten) voortdurend afstemming met het programma verzorgd: bijvoorbeeld bij de planregels bij Dorpshaven en evaluatie verkenner Segaar)</li> <li>- Omgevingsvergunning: Voor de omgevingsvergunning is de werkgroep gestart met het eerste deelproduct: een voorstel voor de vereiste aanpassingen in de vergunningprocedure alsmede aanzet tot prioritering van verbeterdoelen in deze aangepaste procedures (dit product wordt in 2019 opgeleverd)</li> <li>- Beleid in relatie tot Omgevingswet: Zie bij beleidsinventarisatie omgevingsvisie.</li> </ul>	<p><u>Kerninstrumenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- door de inspanningen die vanuit het programmaplan is opgepakt groeit het besef dat omgang met de huidige planologische instrumenten zal veranderen;</li> <li>- er ontstaat een actieve aandrang tot kennisverwerving (m.b.t. wet- en regelgeving) en concrete toepassing/oefening m.b.t. de (kern)instrumenten;</li> <li>- het integraal afstemmingsoverleg heeft zich verder ontwikkeld en zich daarmee ook weer beter voorbereid op de integrale samenhang van de kerninstrumenten;</li> <li>- voorzichtig groeit de notie dat nieuw sectoraal beleid eigenlijk niet meer logisch is, en tenminste expliciet de relatie tot de nieuwe Omgevingswet benoemt.</li> </ul>	<p><u>Kerninstrumenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het rapport van Antea geeft concrete aanknopingspunten voor vervolgstappen richting een omgevingsvisie;</li> <li>- evaluatie van de pilot Arsenaal/Segaar geeft heel concreet inzicht in de subtiële balans tussen uitnodigingsplanologie en concrete lokale mogelijkheden en beperkingen;</li> <li>- de beleidsinventarisatie heeft door de lage respons vooral tot het besef geleid dat de Omgevingswet nog niet organisatiebreed leeft en dus extra aandacht behoeft;</li> <li>- het interne verbeterplan "procesoptimalisatie Fysiek Domein" is door de betrokken afdelingen ook nadrukkelijk vanuit het perspectief van de Omgevingswet bekeken.</li> </ul>
<p><u>DSO en dienstverlening</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisatie digitale optimalisering</li> <li>- Digitaal Stelsel Omgevingswet</li> </ul>	<p><u>DSO en dienstverlening</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is in 2018 een eerste inschatting gemaakt op welke onderdelen een digitaliseringopgave ligt en welke processen daarmee in aanraking komen</li> </ul>	<p><u>DSO en dienstverlening</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is kennis opgedaan die de basis vormt waarop de rest van dit programmaonderdeel concreter kan</li> </ul>	<p><u>DSO en dienstverlening</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op basis van de opgedane kennis kan beter bepaald worden welke taken moeten worden uitgevoerd om straks de DSO zodanig in te richten</li> </ul>

<p><u>Organisatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis op orde</li> <li>- Integraal werken</li> </ul>	<p><u>Organisatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis op orde: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Lunchsessies</li> <li>o Roadshows</li> <li>o Omgevingsspel</li> <li>o Raadsessies (Tonnaer)</li> <li>o Roos-sessies: PoHo's, teamleiders/afd. hoofden</li> <li>o Clusterinteracties</li> <li>o Omgevingsacademie</li> <li>o Studio Duivenvoorde</li> <li>o Deelname aan regionale leerkringen</li> <li>o Teamplannen/verbeterplannen Fysiek Domein</li> </ul> </li> <li>- Integraal werken: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Doorontwikkeling IAO</li> <li>o Pilot Dorpshaven</li> <li>o Verbeterplannen teams Fysiek Domein</li> <li>o Samenstelling en werkwijze programmateam</li> <li>o Diverse werkgroepen binnen het programma</li> </ul> </li> </ul>	<p>worden uitgewerkt.</p> <p><u>Organisatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis op orde: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Toename van kennis van/betrokkenheid bij Ow onder medewerkers</li> <li>o Toename van kennis van/betrokkenheid bij Ow bij bestuur (college en raad)</li> <li>o WODV-medewerkers zoeken meer (proactief) naar hun rol en kansen bij voorbereiding op Ow</li> <li>o Gevoel van urgentie begint zich te ontwikkelen bij de teamleiders/afd. hoofden</li> </ul> </li> <li>- Integraal werken: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Groeiend besef belang integraal werken</li> <li>o Groeiende cultuur van onderlinge afstemming</li> <li>o Beide colleges benoemen de wens om de Ow integraal te benaderen, over portefeuilles heen</li> </ul> </li> </ul>	<p>dat deze ten minste Omgevingswet-proof is.</p> <p><u>Organisatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis op orde: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Toenemende vraag naar kennis en opleidingen</li> <li>o Toenemend gevoel van urgentie</li> <li>o Toenemend besef van impact op taken en werkwijzen</li> </ul> </li> <li>- Integraal werken: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Toenemend besef van impact op onderlinge samenwerking</li> <li>o Idem voor regionale &amp; ketensamenwerking</li> <li>o Proactief bevragen verbreding takenpakket IAO (uitnodigingsplanologie)</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--	---

## 7. Lessons learned uit projecten/trajecten/pilots buiten dit programma

Niet alleen binnen dit programma leren we van de dingen die we doen. Zo worden er binnen de gemeenten ook pilots gedaan om te leren op welke manier we met de Omgevingswet kunnen of moeten werken en welke vaardigheden nodig zijn. Daarnaast zijn er projecten en beleidsvormende trajecten waar we bijvoorbeeld kunnen leren op het gebied van participatie, integraal samenwerken en samenwerken met instellingen/ketenpartners/inwoners.

We hebben geleerd aan de hand van de volgende pilots/projecten/trajecten:

Pilot/project/traject	Doel pilot/project/traject
Pilot Arsenaal/Segaar Voorschoten	Planontwikkeling op basis van het principe "ontslakken". Hierbij wordt gestreefd naar kleinere rol van de (lokale) overheid bij planontwikkeling, vanuit de observatie dat te grote bemoeienis vanuit een overheid snel kan leiden tot bureaucratische en stroperige procesvertraging.
Pilot Dorpshaven Wassenaar	Ontwikkeling van het Havenkanaalgebied in Wassenaar
Structuurvisie Voorschoten en structuurvisie Wassenaar	Structuurvisies Voorschoten en Wassenaar N.B. dit waren twee aparte producten; elk is in een eigenstandig proces tot stand gekomen.
Beleidsplan sociaal domein Voorschoten/Wassenaar	Samen met inwoners o.b.v. de sociale agenda plannen maken voor het sociaal domein
Onderzoek 'zwemmen in Voorschoten'	Inzicht in de mogelijkheden om zwemmen voor inwoners van Voorschoten te behouden
Taskforce dorpscentrum Voorschoten	Komen tot een plan van en voor Voorschoten naar aanleiding van de leegstand centrum, ontwikkeling Deltaplein en ontwikkelingen rondom Leidsenhage.
Groot onderhoud historische parken De Paauw en Backershagen	Doel van het onderhoud is om de historische structuren weer zichtbaar en beleefbaar te maken voor de bezoekers

Vanuit het programmateam hebben we gesproken met de projectleiders van deze pilots/projecten/trajecten. Vanuit deze gesprekken nemen we voor de implementatie van de Omgevingswet het volgende mee:

- het maken van een tussenstap helpt (bijvoorbeeld in de vorm van een koersdocument met richtinggevende uitspraken) bij het hebben van inhoudelijke discussies met het bestuur;
- richt je project flexibel in, zodat je gedurende het project/pilot/traject kunt bijsturen;
- heb als medewerker, leidinggevende en bestuurder het lef om bij te sturen. Motiveer waarom je gedurende een lopend proces/traject iets anders gaat doen en wat dit kan opleveren. Houdt niet vast aan wat je in het begin hebt vastgesteld qua traject, terwijl nieuwe behoeften en/of ontwikkelingen vragen om een andere aanpak;
- besef als ambtenaar, bestuurder en samenleving dat een planning halen niet het doel is waarom je een traject start, maar het behalen van een resultaat die bijdraagt aan behoeften in de samenleving.
- Durf leerdoelen te stellen bij het aangaan van nieuwe manieren om tot iets te komen;
- Houdt goed contact met je stakeholders door te informeren en te toetsen of de uitwerking nog past bij het beeld/behoefte van deze stakeholders (zij moeten immers verder met het resultaat dan wel het heeft impact op de straat/wijk waarin zij leven);
- Maak beter gebruik van elkaars rollen, bijvoorbeeld wanneer zet je in een traject je opdrachtgever in;

- Bepaal aan het begin van een traject wie welke rol heeft (zowel de rol vanuit de organisatie als de rollen van inwoners en andere belanghebbenden), communiceer dit duidelijk en kijk gedurende het traject of deze rollen veranderen en benoem de veranderingen;
- Na het uitvoeren van een project of het opstellen van beleid evalueren we vaak niet. Monitor en evalueer gedurende een langdurig traject, maar ook aan het eind van het traject, zodat je kunt aanpassen, bijsturen e.d. Dit geeft je de mogelijkheid om flexibel in te spelen op veranderingen.

## 8. Bevindingen vanuit het Programma invoering Omgevingswet

### Bevindingen vanuit het Programma invoering Omgevingswet

#### Onduidelijkheden binnen invoering Omgevingswet vraagt om andere werkwijze (agile/scrum)

De implementatie van de Omgevingswet is een grote, complexe opgave met onduidelijkheden. De onduidelijkheden zitten op de volgende onderdelen:

- Juridisch: het wetgevingstraject van het Rijk is nog niet afgerond, hierdoor kunnen nog wijzigingen plaatsvinden met mogelijke gevolgen. Daarnaast moeten wij als organisatie leren werken met de in de Omgevingswet genoemde kerninstrumenten (o.a. Omgevingsvisie, het omgevingsplan, programma);
- Digitaal stelsel Omgevingswet: inwoners/initiatiefnemers en andere overheden moeten in staat worden gesteld om over dezelfde informatie te beschikken. Het is echter nog steeds niet duidelijk wat hiervoor precies per 1 januari 2021 nodig is en wie (gemeente – rijk) waarvoor aan de lat staat. Dit jaar moet meer duidelijk worden doordat het Rijk bouwstenen vrijgeeft;
- Andere manier van werken: we weten wel dat de Omgevingswet een andere manier van werken beoogd, we weten nog niet precies welke concrete stappen we hiervoor moeten zetten om kennis en vaardigheden bij medewerkers en bestuur Omgevingswetproof te maken;
- Financieel: door bovenstaande onzekerheden is niet duidelijk wat dit betekent voor de structurele kosten van beide gemeenten.

Door de onduidelijkheden die deze opgave met zich meebrengt is het lastig om concreet de te behalen resultaten te benoemen inclusief een planning. Wel is het mogelijk om een strategisch doel te stellen, waarbij te behalen resultaten en planning worden aangepast aan nieuwe kennis, inzichten, wensen en ontwikkelingen. Leidend voor de opgave blijven de inwerkingtreding op 1 januari 2021 en het strategische doel (zoals opgenomen in het Programmaplan invoering Omgevingswet 2019-2020).

Om snel op ontwikkelingen, nieuwe kennis, wensen en inzichten in te kunnen spelen en onze stakeholders nog beter te betrekken tijdens het proces is in de zomer van 2018 gezocht naar een werkwijze die hierbij past. Er is gekozen voor het werken aan de hand van de agile gedachtengoed en het scrum framework. Met deze wijze van werken stel je de tevredenheid van de "klant" voorop en ben je als team flexibel, wendbaar en kun je sneller en effectiever inspelen op de veranderingen in de buitenwereld.

#### Een organisatiebrede (zowel ambtelijk als bestuurlijk) bewustzijn van en kennis over de Omgevingswet is nodig voor een goede implementatie

Om de implementatie Omgevingswet tot stand te kunnen brengen (en dit zal ook gelden voor nieuwe complexe opgaven) is bewustwording van de opgave belangrijk en vervolgens ook het vergroten van de kennis rondom het onderwerp. Het is belangrijk dat zowel bestuurlijk als ambtelijk ruimte wordt gemaakt om deze kennis op te doen. Vervolgens kan focus worden aangebracht op activiteiten die meer gericht zijn op het leren (kennis), ervaren (oefenen en benodigde vaardigheden uitbreiden), verankeren in structuren en verankeren op de werkvloer.

Echter, de urgentie van deze opgave wordt nog niet door iedereen gevoeld. Zo is het nog goed mogelijk om sectoraal beleid op te stellen, zonder de vraag te stellen wat dit voor consequenties heeft als de Omgevingswet op 1 januari 2021 in werking treedt. Waar leggen we de focus, nog op

oude wijze het beleid maken en evalueren of van start met beleid maken op een nieuwe/andere wijze, zodat het als bouwsteen dient voor de kerninstrumenten binnen de Omgevingswet?

We weten steeds beter wat we moeten doen. De uitdaging is om vervolgens aan de slag te gaan (hoe gaan we het doen en wie gaat het doen)

Zoals al in het begin van de conclusies aangegeven, zijn er nog veel onduidelijkheden. Echter daar waar we wel kunnen aangeven wat er gedaan moet worden, is het lastig hier een vervolg aan te geven, doordat we niet altijd direct een antwoord hebben op de vragen: wie moeten iets met het vraagstuk, wie krijgt ruimte om hiermee aan de slag te gaan en hoe gaan we het doen?

Te behalen resultaten zijn niet altijd een zichtbaar product

Binnen de opgave implementatie Omgevingswet is vaak onderzoek nodig, uitzoeken wat hebben we en wat moeten we doen, hoe gaan we het doen en wie gaat het doen. Dit resulteert niet altijd in een concreet product dat door het programmateam kan worden opgeleverd. Vaak gaat het ook om het proces dat we lopen om tot een benoemd resultaat te komen, waar we van leren en waar we deze ervaringen ook omzetten in nieuwe inspanningen. Daarbij blijft het einddoel: ontwikkelingen mogelijk maken en op 1 januari 2021 beschikken over vaardigheden om met de Omgevingswet te werken.

Dit vraagt ook om een andere manier van aansturen. Zo geeft de gespreksstarter veranderprofielen (opgesteld door het landelijk programma Aan de slag met de Omgevingswet) 8 rollen aan die veranderen onder de Omgevingswet. Zo geeft de gespreksstarter bijvoorbeeld aan dat je in de rol van het bestuur minder op het resultaat moet sturen, maar meer regie moet houden over het proces om te komen tot het resultaat. Het management moet vooral sturen op het proces richting de resultaten en beoordeelt medewerkers meer op de wijze waarop zij werken dan op het behalen van de resultaten. Dit zijn slechts enkele aandachtspunten/veranderingen die in de gespreksstarter worden genoemd.

Graag gaan wij – na het uitvoeren van de nulmeting houding en gedrag - aan de hand van de gespreksstarter veranderprofielen in gesprek met college, raad, dagelijks bestuur van de WODV en het management van de WODV over de veranderingen in werkwijze en rol.

De processen binnen de organisatie zijn nog niet zo ingericht dat we vanuit de bedoeling van de Omgevingswet kunnen werken.

Om meer samen te werken, flexibel en snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de samenleving en om integraal afwegingen te kunnen maken, (zowel bestuurlijk als ambtelijk) moeten de huidige processen worden aangepast om volgens de bedoeling van de wet te kunnen werken. Wat de remmende factoren zijn en welke veranderingen in de processen nodig zijn moet nog verder worden uitgezocht.

Je wilt daarnaast dat je snel, flexibel en samen met de samenleving kunnen werken, waarbij opdrachten concreet en behapbaar zijn. Daarbij moet het zijn om regelmatig met stakeholders te sparren over de vraag of het beeld van het te behalen resultaat/product dat men aan het begin had nog hetzelfde is. Mocht deze zijn veranderd dan kan daar direct op worden ingespeeld.

Om flexibel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en behoeften, zetten we de agile/scrum aanpak door.

We bepalen per te behalen (tussen)resultaat wie onze stakeholders zijn en checken gedurende het proces of de stakeholders gedurende het traject veranderen dan wel of er (landelijke, regionale of lokale) ontwikkelingen zijn. Hiervoor komen we regelmatig bij onze stakeholders terug om deze veranderende behoeften/ontwikkelingen voor te leggen waardoor tijdige bijsturing mogelijk is. De vraag die wij onszelf vaak zullen stellen is welke inspanningen voeren we uit, leveren deze inspanningen en resultaten de meeste "klantwaarde" en draagt het bij aan het behalen van ons strategisch doel. Als inspanningen en resultaten niet /weinig bijdragen aan het strategisch doel en de klantwaarde ten opzichte van andere inspanningen dan moeten hier keuzes over worden gemaakt. Keuzes om inspanningen en resultaten met weinig effect niet te doen en met meer effect wel te doen. Deze keuzes worden aan de stakeholders voorgelegd.

### Aandachtspunten voor 2019 en 2020:

- Het managen van verwachtingen door tijdig en structureel te (intern en extern) communiceren, zeker als de opgave complex is en meerdere vakgebieden raakt.
- Het behalen van de doelen en beoogde verandering van de wet (meer beleid en uitvoering in samenhang bekijken en belangen afwegen, sneller besluiten nemen) is alleen mogelijk als iedereen – zowel ambtelijk, bestuurlijk als met onze ketenpartners – zijn rol en verantwoordelijkheid oppakt.
- Het aansluiten van de lijnorganisatie met het programma. Deze aansluiting ontbreekt nog mede door een verschil in werkwijze. Binnen het programma wordt agile/scrum gebruikt om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen, deze werkmethode is nog niet ingebed in de lijnorganisatie. Daardoor lukt het niet altijd om de flexibiliteit goed in te zetten.
- De stakeholders die uiteindelijk aan de slag gaan met de resultaten die vanuit het programma worden opgeleverd moeten aansluiten op de behoeften, dat vraagt vaker overleg met de stakeholders. Niet alleen aan het begin en eind, maar ook gedurende het proces.
- Integraal werken is ook belangrijk als je zaakgericht gaat werken. Op dit moment is vrijwel elke medewerker/team/afdeling gericht op het afleveren van de “eigen” producten. Echter als je werkt vanuit de bedoeling dan werk je multidisciplinair aan een opgave en gezamenlijk dus aan het product of resultaat.
- De implementatie van de Omgevingswet slaagt alleen als er binnen de werkorganisatie voldoende medewerkers ruimte krijgen om vaardigheden en kennis op te doen die nodig zijn om met de Omgevingswet te werken. Het verloop van medewerkers en de vacatures die daarbij niet direct (kunnen) worden opgevuld maken dit lastig. Het gaat daarbij om capaciteit, tijd/inzet en continuïteit. Dat maakt het gebruik maken van externe expertise noodzakelijk, waarbij de insteek is om eigen medewerkers samen te laten werken met deze expertise, zodat kennis en vaardigheden geborgd worden.
- Het bewust keuzes maken en prioriteren. Daarbij staan de volgende vragen centraal: maken we nog sectoraal of integraal beleid, nemen we daar direct de veranderingen rondom de Omgevingswet mee (dan vormt het een bouwsteen) of doen we dat niet (weten we dan welke consequenties dit heeft), doen we nu of doen we het later. Binnen het programma: wat moet eerst gereed zijn (wat zijn de minimale vereisten en wat zijn verdere aanbevelingen vanuit de VNG), wat is de voorkeur van de gemeenteraden (de 13 opdrachten uit de Programmavisie). Waar zetten we als programma op in: de minimale vereisten of willen we meer gezien de ambities van de raden.
- We werken binnen de organisatie veelal ad hoc, waardoor het lastig opgaven die er zijn te plannen en op een integrale, opgavegerichte en gebiedsgerichte manier op te pakken.
- Communiceren intern moet structureler en heeft aandacht om zo meer mensen te mobiliseren met de Omgevingswet aan de slag te gaan.
- De externe communicatie moet niet te vroeg gestart worden en kent twee groepen. Het algemeen publiek en de adviesorganen & ketenpartners. Het wordt pas relevant op het moment dat mensen er zelf mee te maken krijgen. We moeten hier zorgen dat we relevante vragen stellen en factor C toepassen.
- Huidige opgaven/vraagstukken die gaan vallen onder de Omgevingswet meer gebruiken om te leren wat nodig is als je deze werkzaamheden onder de Omgevingswet gaat doen. Daarmee gelijk vaardigheden opdoen. Dit vraagt om het mogen maken van fouten, waarbij de medewerkers die leren dekking hebben van hun leidinggevende en zeker ook het bestuur.