



Gemeente Heerde



Evaluatierapport

Uitnodigingsplanologie in de gemeente Heerde



→ www.heerde.nl

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
2.	Achtergrond	5
3.	Onderzoek.....	7
3.1	Onderzoeksvragen.....	7
3.2	Manier van onderzoeken	7
3.2.1	Dossieronderzoek.....	8
3.2.2	Ophalen van ervaringen en beleving	9
3.3	Analyse van de gegevens	10
3.3.1	Beantwoording deelvragen 1 t/m 8 en onderzoeksvraag 1.....	11
3.3.2	Beantwoording deelvragen 9 t/m 13 en onderzoeksvraag 2.	12
3.3.3	Beantwoording onderzoeksvraag 3.	12
4.	Conclusies en aanbevelingen bij de conclusies	13
4.1	Conclusies.....	13
4.2	Aanbevelingen bij de conclusies	15
5.	Discussie en hoofdaanbevelingen	17
	Bijlage 1: 'Leidraad initiatieven'.....	19
	Bijlage 2: Vragen bij gesprekken over uitnodigingsplanologie.....	23
	Bijlage 3: Vragen bij gesprekken over concrete initiatieven.....	24
	Bijlage 4: Opbrengst van de gesprekken over uitnodigingsplanologie	26
	Bijlage 5: Opbrengst van de gesprekken over concrete initiatieven	32
	Bijlage 6: Beoordeling instrumenten	33

Samenvatting

Vanaf 2013 is de gemeente Heerde steeds meer gaan werken met kaders waarmee private initiatiefnemers kansen krijgen voor gebiedsontwikkeling waarbij de Heerder samenleving ook baat heeft. Daarmee werkt de gemeente volgens de principes van uitnodigingsplanologie. Dit past uitstekend bij de voorbereiding op de komst van de Omgevingswet in 2021.

In dit rapport staan de resultaten van een evaluatieonderzoek dat in opdracht van het gemeentebestuur is uitgevoerd. Deze evaluatie heeft als doel om vast te stellen of het werken volgens de principes van uitnodigingsplanologie in Heerde werkt en hoe dit wordt ervaren. Om dat doel te bereiken is dossieronderzoek verricht en zijn - via veel gesprekken met diverse betrokkenen - ervaringen en belevingen opgehaald.

De resultaten van de evaluatie laten zien dat uitnodigingsplanologie in de Heerder praktijk werkt, maar dat er wel verbeteringen moeten worden doorgevoerd. Vooral op het gebied van communicatie, samenwerking, proces en kwaliteitszorg zijn verbeteringen gewenst.

Voorgesteld wordt om een verbeterplan op te stellen aan de hand van de volgende aanbevelingen:

1. Ga verder met uitnodigingsplanologie en ontwikkel die door!
2. Wees zichtbaar! Nodig actief uit! Laat resultaten zien!
3. Voorkom altijd (de schijn van) van willekeur!
4. Versterk het beoordelingskader voor uitnodigingsplanologie!
5. Verbeter de samenwerking bij beleidsvoorbereiding en uitvoering!
6. Blijf werken aan het actueel houden van een door de raad vastgestelde visie!
7. Stuur op kwaliteit! Ontwikkel hiervoor een hulpmiddel!
8. Begeleid alleen die plannen die ook werkelijk een kans hebben om uitgevoerd te kunnen worden!
9. Voorkom dat marktpartijen met een strategisch doel het proces gaan vertragen!
10. Pak de regie en stuur op tijd om verwachte en gevreesde effecten die maatschappelijke onrust oproepen te beheersen! Gemeente, laat je zien!

1. Inleiding

Vanaf 2021 gaan wij in Nederland werken met de Omgevingswet. Dit betekent dat er veel verandert. Het huidige omgevingsrecht legt de nadruk op zekerheid en risicomijding. Dit beperkt vaak de ruimte voor innovatieve ontwikkelingen en initiatieven. Met de Omgevingswet krijgen initiatieven meer ruimte, waarbij het doel voorop staat en niet het middel om er te komen.

Door toepassing van de principes van 'uitnodigingsplanologie' anticipeert de gemeente Heerde actief op deze verandering. Uitnodigingsplanologie is een bepaalde manier van omgaan met de veranderde werkelijkheid bij ruimtelijke ontwikkelingsvragen. Er is afscheid genomen van het toepassen van planologie met de meetlat en er zijn meer kansen voor initiatieven die leiden tot een hogere kwaliteit van het gebied.

De toepassing van uitnodigingsplanologie is voor de gemeente een groeiproces. Onderdeel van dit groeiproces is het evalueren van hoe het tot nu toe gaat. Het evalueren van de ervaringen met uitnodigingsplanologie in de praktijk is belangrijk bij de voorbereiding op de komst van de Omgevingswet.

In hoofdstuk 2 is aangegeven wat de achtergrond van uitnodigingsplanologie is. In hoofdstuk 3 is beschreven wat er geëvalueerd is, hoe dit is aangepakt en wat dit heeft opgeleverd. Hoofdstuk 4 geeft de conclusies en de hierbij behorende aanbevelingen. De discussie en de hoofdaanbevelingen voor het verbeteren van het werken met uitnodigingsplanologie staan in hoofdstuk 5.

2. Achtergrond

Bij uitnodigingsplanologie worden verschillende beleidsmatige en operationele instrumenten gebruikt. Hieronder is kort uiteengezet wat de belangrijkste instrumenten zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

Structuurvisie

De Wet ruimtelijke ordening geeft de gemeenteraad de bevoegdheid om een structuurvisie vast te stellen. In september 2012 stelde de raad van de gemeente de 'Structuurvisie Heerde 2025' vast. Deze visie is het kader voor de ontwikkeling van en geeft richting aan de ruimtelijke, economische en maatschappelijke ontwikkeling van de gemeente Heerde. De structuurvisie bestaat uit twee delen. Een visiedeel en een uitvoeringsparagraaf. Het visiedeel is het meer statische deel met een langere houdbaarheidsdatum waarin onder meer de gebiedskwaliteiten zijn benoemd. In de uitvoeringsparagraaf wordt vastgelegd op welke wijze de ambities uit de structuurvisie worden gerealiseerd (kaders, procedure, in te zetten instrumenten om kosten te verhalen voor infrastructuur, voorzieningen en groen,...).

De actualisatie van de uitvoeringsparagraaf is, gelet op de economische conjunctuur en de dynamiek in de samenleving, vaker nodig dan de actualisatie van het visiedeel. Om die reden wordt er elk jaar een nieuwe uitvoeringsparagraaf gemaakt. Hierbij wordt de geldende uitvoeringsparagraaf geëvalueerd. Afgelopen december 2017 is de meest recente uitvoeringsparagraaf 'Uitvoeringsparagraaf Structuurvisie 2025 5.0' vastgesteld.

Leidraad initiatieven

Met de vaststelling van de 'Structuurvisie Heerde 2025' heeft de gemeente Heerde uitnodigingsplanologie geïntroduceerd om zich voor te bereiden op de komst van de Omgevingswet. Er is hiermee gekozen om ruimte te hebben voor het gesprek en initiatieven die leiden tot een hogere kwaliteit van het gebied. Om uitnodigingsplanologie handen en voeten te geven is de 'Leidraad initiatieven' (*Bijlage 1 'Leidraad Initiatieven'*) ontwikkeld. Hierin zet de gemeente uiteen hoe zij omgaat met uitnodigingsplanologie. De leidraad bestaat uit 4 fasen:

1. oriëntatie,
2. grondhouding B&W,
3. besluit omtrent planologische medewerking en
4. de definitieve aanvraag voor een omgevingsvergunning.

In de oriëntatiefase vindt er een informeel gesprek plaats tussen initiatiefnemer (en adviseur) en een medewerker van de gemeente Heerde. Hierin wordt onder meer gesproken over het te volgen proces en de maatschappelijke meerwaarde (informatiegesprek).

In de tweede fase dient de initiatiefnemer een conceptaanvraag in waarbij onder meer een visie op de maatschappelijke meerwaarde van het plan zit. Op basis van het advies van de medewerker (afgestemd met collega's in het ambtelijke RO-overleg) over de visie op de maatschappelijke meerwaarde van het initiatief, neemt het college van B&W een positieve of negatieve grondhouding aan.

Is er sprake van een positieve grondhouding dan maakt de initiatiefnemer een meerwaardebeschrijving. Het initiatief kan worden voorgelegd aan een zogenaamde meerwaardecommissie en de initiatiefnemer krijgt de gelegenheid gesteld om een presentatie aan het college en aan de raadscommissie Ruimte te geven. De raadscommissie geeft een advies en het college neemt een besluit over de planologische medewerking. Gemaakte afspraken worden in een anterieure exploitatieovereenkomst vastgelegd.

In de laatste fase vindt het formele proces tot omgevingsvergunning (en eventuele bestemmingsplanherziening) plaats en zal, als hier sprake van is, de koopovereenkomst gesloten worden.

Op ambtelijk niveau zijn er werkafspraken gemaakt over wat welke medewerker doet op de verschillende momenten in het proces (werkproces uitnodigingsplanologie).

Uitnodigende rol van de gemeente

Naast alle instrumenten die de gemeente heeft ontwikkeld om initiatieven te begeleiden heeft de gemeente ook een rol in het uitnodigen van mensen om hun initiatieven in te dienen. Hiervoor heeft de gemeente op haar website de pagina "Kavels en panden" gemaakt. Daarop staat actuele informatie over kavels en panden die de gemeente Heerde te koop aanbiedt. Elke locatie heeft een kavelpaspoort waarin kenmerken van het object en/of de locatie beschreven staan. Via deze manier nodigt de gemeente initiatiefnemers uit om hun ruimtelijke plannen in de gemeente Heerde te realiseren.

3. Onderzoek

3.1 Onderzoeksvragen

Voor deze evaluatie zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Worden de *doelstellingen* van uitnodigingsplanologie bereikt?
2. Zijn de *beoogde principes* van uitnodigingsplanologie in *de Heerder praktijk* werkzaam?
3. Wordt dit in de praktijk ook als zodanig ervaren?

De in deze vragen cursief weergegeven begrippen worden hieronder (conform beleidsdocumenten) verder toegelicht:

Doelstellingen:

- Ruimte geven aan initiatieven ter verbetering van de gebiedskwaliteiten.
- Kunnen sturen op kwaliteit in plaats van kwantiteit vanuit een gemeenschappelijke behoefte.

Beoogde principes:

- Het doel staat voorop en niet het middel om er te komen.
- De gemeente neemt een actieve uitnodigende rol aan.

De Heerder praktijk:

- We werken met diverse instrumenten.

3.2 Manier van onderzoeken

Om een goed antwoord te geven op de drie onderzoeksvragen gaan we onderzoek doen. Het onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen.

A. Dossieronderzoek:

- Beleidsmatige en operationele instrumenten
- Initiatieven in de periode van 2012 – 2017

B. Ophalen van ervaringen en beleving:

- Gesprekken over uitnodigingsplanologie bij de gemeente Heerde
- Gesprekken over concrete initiatieven.

De onderzoeksbevindingen willen we toetsen aan de drie onderzoeksvragen. Dit doen we bij onderzoeksvraag 1 en 2 met een stapsgewijze opbouw door eerst een antwoord te geven op een aantal deelvragen. Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 3 gebruiken we de opbrengst van gesprekken die we gaan voeren.

Onderzoeksvraag 1: Worden de doelstellingen van uitnodigingsplanologie bereikt?

Deelvragen:

1. Is duidelijk wat de doelstelling van uitnodigingsplanologie is?
2. Is duidelijk wat gebiedskwaliteiten zijn?
3. Heeft de gemeente een actieve rol aangenomen om initiatiefnemers voor initiatieven uit te nodigen?
4. Zijn er voldoende initiatieven voor representativiteit?
5. Heeft de gemeente ruimte gegeven aan initiatieven ter verbetering van de gebiedskwaliteiten?
6. Heeft de gemeente bij de beoordeling van initiatieven kunnen sturen op de kwaliteit van die initiatieven?
7. Zijn daardoor de gebiedskwaliteiten verbeterd?
8. Was daarbij sprake van een gemeenschappelijke behoefte?

Onderzoeksvraag 2: Zijn de beoogde principes van uitnodigingsplanologie in de Heerder praktijk werkzaam?

Deelvragen:

9. Welke instrumenten zijn ingezet om de beoogde principes van uitnodigingsplanologie te laten werken?
10. Zijn deze instrumenten doeltreffend? Zijn ze effectief?
11. Welke instrumenten zijn ingezet om de beoogde principes van uitnodigingsplanologie te laten werken?
(Klantwaarde = de waarde die 'de klant' ervaart als hij een product of dienst afneemt.)
12. Worden de instrumenten zodanig gebruikt dat een maximaal resultaat wordt gehaald?

3.2.1 Dossieronderzoek

Het eerste onderdeel is het dossieronderzoek. Hiervoor verdiepen we ons in de aanwezige beleidsmatige en operationele instrumenten. Welke instrumenten zijn er? Hoe verhouden deze zich tot elkaar? Is er vastgelegd wat de status is van de verschillende instrumenten? Zijn er werkafspraken gemaakt?

Deze gegevens geven ons een beeld van de instrumenten en geeft ons input voor het beantwoorden van de deelvragen. Daarnaast levert het ons input voor het stellen van de juiste vragen aan de juiste mensen in het tweede gedeelte van ons onderzoek, de gesprekken.

Ook analyseren we alle dossiers, van 2012 tot en met 2017, waarbij sprake is van uitnodigingsplanologie. We brengen in kaart welke dossiers er zijn, in welke fase van het proces ze nu zijn, wie er bij het proces betrokken waren/zijn,....

Deze informatie geeft ons een beeld van de ontwikkeling op procesniveau van de afgelopen vijf jaar. Ook kunnen we toetsen of de ontwikkelde instrumenten op de bedoelde manier gehanteerd worden.

3.2.2 Ophalen van ervaringen en beleving

Het tweede onderdeel van het onderzoek bestaat uit gesprekken met betrokkenen om ervaringen en beleving op te halen. Deze gesprekken zijn in twee groepen te verdelen. Gesprekken die gaan over uitnodigingsplanologie bij de gemeente Heerde in het algemeen en gesprekken die gaan over concrete initiatieven.

De gesprekken over uitnodigingsplanologie in het algemeen worden gevoerd met mensen die de afgelopen vijf jaar vanuit verschillende posities betrokken zijn geweest bij uitnodigingsplanologie in de gemeente Heerde. Om een goed beeld te krijgen bepalen we verschillende doelgroepen. Per doelgroep formuleren we vragen om de gegevens op te halen die we nodig hebben om de deelvragen en de daaruit volgende onderzoeksvragen 1 en 2 te beantwoorden (*Bijlage 2: Vragen bij gesprekken over uitnodigingsplanologie*). Deze basisvragen houden we bewust "simpel". Wij gaan er vanuit dat deze basisvragen een kapstok zijn voor een gesprek dat zich ontwikkelt op het kennis- en ervaringsgebied van de desbetreffende gesprekspartner. Naast beantwoording van de deelvragen leveren deze gesprekken ons input voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 3. Van elk gesprek maken we een verslag.

Doelgroepen gesprekken over uitnodigingsplanologie:

- procesuitvoerders gemeente Heerde (zoals casemanagers en RO-specialist),
- overige adviseurs gemeente Heerde(indirect bij proces betrokken, zoals informatieverstrekkers, afdelingsmanager, specialisten grondzaken, groenspecialisten,...),
- externen/inhuur gemeente Heerde,
- raadsleden en
- de bestuurder.

De tweede groep gesprekken gaat over concrete initiatieven. We kiezen hiervoor vijf projecten uit. We kiezen bewust voor projecten die in de belangstelling staan en ook een project waarbij de initiatiefnemer te horen heeft gekregen dat hij geen positieve grondhouding van het college krijgt. Per initiatief bepalen we vijf doelgroepen. Ook bij deze gesprekken formuleren we een set basisvragen om de deelvragen en de drie onderzoeksvragen te beantwoorden (*Bijlage 3: Vragen bij gesprekken over concrete initiatieven*).

Doelgroepen gesprekken over concrete initiatieven:

- opdrachtgever
- ontwikkelaar(s)
- omwonende(n)
- casemanager
- RO-specialist

3.3 Analyse van de gegevens

Het dossieronderzoek heeft ons inzicht gegeven in de instrumenten die er zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden. In hoofdstuk 2 Achtergrond is dit kort beschreven.

Wij hebben in totaal 17 mensen gesproken over uitnodigingsplanologie in het algemeen. Deze gesprekken hebben heel veel opgeleverd. De basisvragen bleken van waarde om een verdiepend gesprek te voeren. Vooral de vraag "Wat zou beter kunnen" heeft ons veel inzicht gegeven in wat men echt belangrijk vindt om te verbeteren. De meningen, ervaringen, tips en uitspraken hebben we gecategoriseerd. Deze categorieën zijn ontstaan naar aanleiding van de opbrengst. Naast informatie die direct te maken heeft met uitnodigingsplanologie zijn er in de gesprekken ook een aantal onderwerpen voorbij gekomen die hieraan verwant zijn, maar buiten ons onderzoek vallen. Een overzicht van de opbrengst van de gesprekken is aan dit rapport toegevoegd. (*Bijlage 4: Opbrengst van de gesprekken over uitnodigingsplanologie*).

De analyse van de dossiers en de gesprekken over 5 specifieke dossiers hebben ons verdiepende informatie gegeven over de beleving van de behandeling van ruimtelijke plannen volgens de 'Leidraad initiatieven'. Een overzicht van de opbrengst van deze gesprekken is aan dit rapport toegevoegd. (*Bijlage 5: Opbrengst van de gesprekken over concrete initiatieven*). Ook heeft het ons een goed beeld gegeven over of en hoe de verschillende instrumenten in de praktijk worden toegepast.

Alle opgedane kennis en verkregen informatie hebben we gebruikt om de deelvragen en hiermee de drie onderzoeksvragen te beantwoorden. De antwoorden op de vragen geven input voor de conclusies en aanbevelingen bij de conclusies die in hoofdstuk 4 zijn weergegeven.

3.3.1 Beantwoording deelvragen 1 t/m 8 en onderzoeksvraag 1.

Deelvraag 1: Is duidelijk wat de doelstelling van uitnodigingsplanologie is?

Uit het dossieronderzoek blijkt dat de doelstelling van uitnodigingsplanologie vooral in de beleidsstukken duidelijk wordt verwoord. Uit de gesprekken komt naar voren dat alle bij de organisatie betrokkenen wel weten wat het doel van uitnodigingsplanologie is, maar dat men dit wel vaak verschillend verwoord. Met uitzondering van omwonenden zijn ook de extern betrokkenen bekend met het doel van uitnodigingsplanologie, waarbij er geen sprake is van een eenduidig beeld.

Deelvraag 2: Is duidelijk wat gebiedskwaliteiten zijn?

In de Structuurvisie 2025 zijn de gebiedskwaliteiten uitgewerkt. Uit de gesprekken blijkt dat alleen de intern betrokkenen deze gebiedskwaliteiten kennen.

Deelvraag 3: Heeft de gemeente een actieve rol aangenomen om initiatiefnemers voor initiatieven uit te nodigen?

Uit het dossieronderzoek blijkt dat de gemeente wanneer zij zelf een eigenaarspositie (van gronden en/of panden) heeft door gebruikmaking van de kavelpaspoorten een actieve rol laat zien. Verder doet de gemeente er niet veel aan om mensen over te halen om met hun initiatieven naar de gemeente Heerde te komen.

Deelvraag 4: Zijn er voldoende initiatieven voor representativiteit?

Uit het dossieronderzoek blijkt dat er de afgelopen vijf jaar zo'n vijftig dossiers door de gemeente zijn behandeld. Wij stellen hiermee vast dat dit een voldoende aantal is voor dit onderzoek.

Deelvraag 5: Heeft de gemeente ruimte gegeven aan initiatieven ter verbetering van de gebiedskwaliteiten?

Uit zowel de dossiers als uit de gesprekken blijkt dat de gemeente, mits een initiatief vergezeld ging van een goed uitgewerkte meerwaardebeschrijving ruimte geeft aan initiatieven die bijdragen aan de versterking van de gebiedskwaliteiten.

Deelvraag 6: Heeft de gemeente bij de beoordeling van initiatieven kunnen sturen op de kwaliteit van die initiatieven?

Uit zowel de dossiers als uit de gesprekken blijkt dat de gemeente er in veel situaties in geslaagd is om de kwaliteit van het initiatief beter af te laten stemmen op de in het plangebied beoogde kwaliteit. Daarmee heeft de gemeente invloed uit kunnen oefenen en in die zin kunnen sturen op kwaliteitsaspecten.

Deelvraag 7: Zijn daardoor de gebiedskwaliteiten verbeterd?

Op grond van het dossieronderzoek en de gesprekken kan nog niet worden vastgesteld of de gemeente door ruimte te geven aan initiatieven er in is geslaagd om te komen tot verbetering van gebiedskwaliteiten. Er is nog maar in enkele gevallen een verandering van de fysieke leefomgeving gerealiseerd.

Deelvraag 8: Was daarbij sprake van een gemeenschappelijke behoefte?

Op grond van het dossieronderzoek en de gesprekken kan niet worden vastgesteld in hoeverre er sprake is van het tegemoet komen aan een gemeenschappelijke behoefte. Er is niet in kaart gebracht wat die gemeenschappelijke behoefte is of zou moeten zijn.

Onderzoeksvraag 1: Worden de doelstellingen van uitnodigingsplanologie bereikt?

Omwonenden uitgezonderd, is het alle betrokkenen in meer of mindere mate duidelijk welk doel de gemeente Heerde met uitnodigingsplanologie voor ogen heeft. Wanneer zij een eigenaarspositie heeft neemt de gemeente een actieve rol aan om initiatiefnemers voor plannen uit te nodigen. Er zijn diverse initiatieven gekomen. Aan de initiatieven die waren voorzien van een goed uitgewerkte meerwaardebeschrijving heeft de gemeente ruimte gegeven. Of daarbij de gebiedskwaliteiten zijn verbeterd is (nog) niet vast te stellen. Evenmin is vast te stellen of daarbij tegemoet zou worden gekomen aan een gemeenschappelijke behoefte.

3.3.2 Beantwoording deelvragen 9 t/m 13 en onderzoeksvraag 2.

Deelvraag 9: Welke instrumenten zijn ingezet om de beoogde principes van uitnodigingsplanologie te laten werken?

- Structuurvisie 2025 (Visie-deel en uitvoeringsparagrafen)
- Leidraad initiatieven
- Werkproces uitnodigingsplanologie
- Communicatiekanalen (website, Schaapskooi en telefoon)
- Kavelpaspoort
- Informatiegesprek
- Conceptaanvraag
- RO-overleg (advisering plannen en collegiale toetsing)
- Bestuurlijke grondhouding
- Meerwaardebeschrijving
- Meerwaardecommissie
- Anterieure exploitatieovereenkomst

Deelvraag 10: Zijn deze instrumenten doeltreffend? Zijn ze effectief?

Deelvraag 11: Voorzien de instrumenten in de veronderstelde behoefte? Vergroot uitnodigingsplanologie de klantwaarde? (Klantwaarde = de waarde die 'de klant' ervaart als hij een product of dienst afneemt.)

Deelvraag 12: Worden de instrumenten zodanig gebruikt dat een maximaal resultaat wordt gehaald?

Een schematische weergave van de antwoorden op deze deelvragen zijn in een bijlage aan dit rapport toegevoegd (*Bijlage 6: Beoordeling instrumenten*). We zijn hierbij uitsluitend ingegaan op de voor ons onderzoek relevante aspecten. Het is geen volledige beoordeling van de kwaliteit van de instrumenten.

Onderzoeksvraag 2: Zijn de beoogde principes van uitnodigingsplanologie in de Heerder praktijk werkzaam?

Om recht te doen aan de principes van uitnodigingsplanologie gebruikt de gemeente Heerde twaalf instrumenten. De meeste van deze instrumenten zijn effectief. Van het instrument 'meerwaardecommissie' wordt geen gebruik gemaakt. Ofschoon ze in essentie bijdragen aan de vergroting van de klantwaarde, worden ze heel vaak niet efficiënt toegepast. Dit leidt tot een beperking van de voorgenomen uitvoeringskwaliteit.

3.3.3 Beantwoording onderzoeksvraag 3.

Onderzoeksvraag 3: Wordt dit in de praktijk ook als zodanig ervaren?

De gespreksresultaten ondersteunen de bevindingen van het dossieronderzoek. Verder blijkt uit de gesprekken dat op het gebied van samenwerking en rolvastheid/zichtbaarheid van gemeentelijke organisatie en gemeentebestuur verbeteringen nodig zijn.

4. Conclusies en aanbevelingen bij de conclusies

4.1 Conclusies

Dit zijn de conclusies van deelvragen 1 t/m 8 t.b.v. onderzoeksvraag 1: Worden de doelstellingen van uitnodigingsplanologie bereikt?

- Het is duidelijk wat de doelstelling van uitnodigingsplanologie is.
- Het is de intern betrokkenen duidelijk wat de gebiedskwaliteiten zijn.
- De gemeente heeft beperkt een actieve rol aangenomen om initiatiefnemers voor initiatieven uit te nodigen.
- Er zijn voldoende initiatieven voor representativiteit.
- De gemeente heeft ruimte gegeven aan initiatieven om daarmee de kwaliteiten in het plangebied te verbeteren.
- De gemeente heeft kunnen sturen op de kwaliteit van initiatieven.
- Het is niet mogelijk om vast te stellen of de gebiedskwaliteiten door uitnodigingsplanologie zijn verbeterd. Er zijn daarvoor nog te weinig initiatieven uitgevoerd.
- In hoeverre de beoogde gebiedskwaliteit zou hebben voorzien in een gemeenschappelijke behoefte is niet te zeggen omdat die gemeenschappelijke behoefte niet in kaart is gebracht.

Conclusie op onderzoeksvraag 1:

Op dit moment kan nog niet worden geconcludeerd of de doelstellingen van uitnodigingsplanologie worden bereikt.

Om zuiver te kunnen beoordelen of uitnodigingsplanologie daadwerkelijk bijdraagt aan de verbetering van de gebiedskwaliteiten, zijn er nog te weinig plannen uitgevoerd. Wel is de houding van de gemeente er op gericht om het behalen van deze doelstellingen zo kansrijk mogelijk te maken door ruimte te geven aan initiatieven die goed gemotiveerd worden door middel van een meerwaardebeschrijving. Ook neemt de gemeente op een enigszins bescheiden manier een actieve uitnodigende rol aan. Op deze manier kan de gemeente sturen op de kwaliteit van het initiatief. In hoeverre deze kwaliteit daarbij voorziet in een gemeenschappelijke behoefte is niet te zeggen omdat die behoefte niet in kaart is gebracht. De mensen die bij het hierboven geschetste proces in de gemeentelijke organisatie betrokken zijn weten in meer of mindere mate wat de bedoeling van uitnodigingsplanologie is. Voor de extern betrokkenen is dit minder het geval.

Dit zijn de conclusies van deelvragen 9 t/m 12 t.b.v. onderzoeksvraag 2: Zijn de beoogde principes van uitnodigingsplanologie in de Heerder praktijk werkzaam?

- De gemeente zet twaalf instrumenten in om de beoogde principes van uitnodigingsplanologie te laten werken. Acht van deze instrumenten zijn effectief. Van de instrumenten uitvoeringsparagraaf (als onderdeel van de structuurvisie) en de meerwaardecommissie kan worden gesteld dat ze niet doeltreffend zijn. Het werkproces uitnodigingsplanologie, de communicatiekanalen en de meerwaardebeschrijving kunnen effectiever worden gemaakt.
- De meeste instrumenten vergroten de klantwaarde voor politiek (gemeenteraad) en samenleving (inwoners en bedrijven). Het werkproces uitnodigingsplanologie en het RO-overleg zijn gericht op de interne organisatie en vervullen extern geen directe klantwaarde. Het instrument 'meerwaardecommissie' wordt in de praktijk niet toegepast.
- Slechts twee van de twaalf instrumenten worden zodanig gebruikt dat ze maximaal resultaat halen. Dit zijn de 'leidraad initiatieven' en de anterieure exploitatieovereenkomst.
- Bij alle instrumenten mist een sturingsmechanisme (indicatoren, meten).

Conclusie op onderzoeksvraag 2:

In de gemeente Heerde zijn de beoogde principes van uitnodigingsplanologie niet optimaal werkzaam.

De instrumenten die voor het uitvoeren van het beleid van uitnodigingsplanologie zijn ontwikkeld zijn grotendeels effectief en voorzien in een behoefte. Omdat ze in de praktijk in veel gevallen niet efficiënt worden toegepast, worden ze onvoldoende benut. Dit beperkt de mogelijkheden voor een goede doorwerking van de principes van uitnodigingsplanologie.

Conclusie op onderzoeksvraag 3: Wordt dit in de praktijk ook als zodanig ervaren?

Dit wordt grotendeels als zodanig ervaren.

De gespreksresultaten ondersteunen voor een groot deel de bevindingen van het dossieronderzoek. Er moet gewerkt worden aan samenwerking en rolvastheid/zichtbaarheid.

4.2 Aanbevelingen bij de conclusies

Deze conclusies resulteren in de volgende aanbevelingen. In de blauwe vlakken enkele quotes vanuit de gevoerde gesprekken.

Communicatie, promotie, houding

1. Leg in duidelijke taal steeds goed uit wat uitnodigingsplanologie in de gemeente Heerde betekent. Vermijd daarbij vakterminologie en voorkom het gebruik van abstracte begrippen zo veel mogelijk. Gebruik media die bij de boodschap het meest passend zijn.
2. Zend naar buiten toe een uniforme boodschap uit.
3. Wees zakelijk, ook in financiële zin; bepaal op tijd wanneer het proces een formeel karakter krijgt. Maak dit duidelijk en leg vanaf dat moment afspraken vast.
4. Voorkom dat marktpartijen het proces bewust trainen omwille van het verkrijgen van grondposities voor eventueel latere ontwikkelbelangen.
5. Treedt actiever naar buiten om daadwerkelijk voor plannen uit te nodigen. Onderzoek welke communicatiemiddelen daarbij ingezet kunnen worden en verken daarvoor marketinginstrumenten. Wees daarbij steeds creatief.
6. Breng successen van uitnodigingsplanologie actief onder de aandacht en pas daarbij op creatieve wijze diverse communicatiemiddelen toe.
7. Organiseer binnen twee weken na het eerste contact een informatiesprek.
8. Spreek gezamenlijk af wat de doelstelling van het informatiesprek is en wat de initiatiefnemer van dit gesprek ten minste mag verwachten. Leg dit intern vast.
9. Schets meteen reële kaders en breng afbreukrisico's duidelijk in beeld.
10. Verduidelijk de tekst van de 'Leidraad initiatieven' en noem er termijnen in.
11. Straal meer zelfvertrouwen uit en heb meer vertrouwen in de gemeentelijke positie.
12. Wees als gemeente zichtbaar bij projecten op centraal gelegen locaties.
13. Verken de optie van het samenstellen van een draaiboek voor participatie.

"Gemeente moet rol pakken in communicatie met omwonenden. Deze rol ligt niet alleen bij de projectontwikkelaar. Zoals het nu gaat geef je het signaal dat je als gemeente niet belangrijk vindt wat er komt."

"We hebben een goed product, we moeten het alleen verkopen."

Verbetercyclus

14. Verken de mogelijkheid voor het vastleggen van oude en nieuwe situaties op foto's of film, om vast te kunnen stellen in hoeverre uitnodigingsplanologie bijdraagt aan de versterking van de gebiedskwaliteiten. Ontwikkel op die manier per gebied een documentatiesysteem waaruit geput kan worden bij het geven van voorbeelden.
15. Overweeg te onderzoeken in hoeverre de vastgelegde gebiedskwaliteiten overeenstemmen met de gemeenschappelijke behoeften.
16. Houd bij hoe de instrumenten voor de uitvoering van uitnodigingsplanologie worden toegepast en verbeter daardoor het gebruik van de instrumenten.
17. Breng enthousiasme en vakkennis in kaart.
18. Breng een duidelijke verbinding tot stand tussen beleid en uitvoering door in de uitvoeringsparagraaf van de 'Structuurvisie 2025' meer aandacht te geven aan de kwaliteit van de geboekte resultaten. Betrek bij de totstandkoming collega's van de uitvoering.
19. Zorg dat de uitvoeringsparagraaf van de 'Structuurvisie 2025' een sturingsmechanisme activeert waarmee de verbetercyclus in gang kan worden gezet.

"Elk jaar de thermometer erin! Blijvend verbeteren!"

Personeel en samenwerking

20. Versterk integraal werken.
21. Overweeg bij grotere projecten de vorming van een projectgroep waarin verschillende professies vertegenwoordigd zijn.
22. Besteed steeds aandacht aan personele bezetting en continuïteit daarin.
23. Overweeg een vast team van vaste medewerkers dat met uitnodigingsplanologie werkt.

"De werkdruk is te hoog waardoor er ingeboet wordt op kwaliteit en plannen te lang stil liggen."

"Je mag per project best een intern projectteam hebben. Wat gaan we doen, en wie is er op welk moment nodig?"

Proces

24. Beperk de doorlooptijden in de aanloopfase.
25. Nieuw beleid niet alleen delen, maar ook implementeren.
26. Neem termijnen op in het werkproces uitnodigingsplanologie en verduidelijk de rollen.
27. Stuur scherper op een juist gebruik van het werkproces uitnodigingsplanologie door kwaliteitscontrole in te bouwen in het proces.
28. Spreek duidelijk af wanneer, waarvoor en hoe in relatie tot uitnodigingsplanologie het kavelpaspoort wordt gebruikt.
29. Probeer tijdens het eerste contact inzicht te krijgen of er mogelijk sprake is van uitnodigingsplanologie.
30. Hanteer termijnen voor de behandeling van conceptaanvragen en leef deze na.
31. Beschrijf in een format het doel en de werkwijze van het RO-overleg.
32. Pas het RO-overleg op het juiste moment in het proces toe.
33. Pas de bestuurlijke grondhouding conform de 'Leidraad initiatieven' toe.
34. Zorg dat er binnen vier weken een bestuurlijke grondhouding is en verbind hier een beperkte houdbaarheid aan.
35. Onderzoek de mogelijkheid naar het opzetten van een waarderingssysteem voor de meerwaardebeschrijving.
36. Zorg voor consensus over de noodzaak van en het moment voor het maken van een meerwaardebeschrijving.
37. Schrap de meerwaardecommissie als instrument.
38. Zorg voor transparantie. Voorkom altijd (de schijn van) willekeur.

"Informatie over nieuw beleid wordt hooguit in de organisatie bekendgemaakt, maar bijna nooit geïmplementeerd."

"In de organisatie is veel bevlogenheid, maar angst voor processen. Dat is niet nodig: een stappenplan helpt je om te zien waar je staat."

Gemeenteraad

39. Verbeter de kwaliteit van de raadsstukken door de eerdere besluitvorming duidelijker weer te geven met een heldere toelichting.
40. Verken de opties voor het flexibeler maken van de vergaderfrequentie van de raad zodat aansluiting plaatsvindt op de te doorlopen processen.

"De raad moet vaker vergaderen en zich er bewust van zijn dat als zij tussen juli en september niet vergaderen dit niet is uit te leggen aan een initiatiefnemer."

5. Discussie en hoofdaanbevelingen

Uitnodigingsplanologie werkt als burgers en ondernemers willen en kunnen investeren. Zij doen dit alleen als dit voor hen ook iets oplevert. Deze evaluatie laat zien dat de gemeente Heerde hiervoor kwalitatieve kaders heeft gecreëerd die in de praktijk werken. Het zijn kaders waarbinnen kansen voor ruimtelijke gebiedsontwikkeling, waar de Heerder samenleving baat bij heeft (overwegend door privaat initiatief) kunnen worden benut. Voor de gemeente staat kwaliteit daarbij altijd voorop. Voor het realiseren van de plannen is de initiatiefnemer zelf aan zet. De gemeente faciliteert en anticipeert hiermee op de komst van de Omgevingswet.

Belangrijk is dat de kwaliteit van het beoordelingskader en de toepassing ervan op niveau blijft. Deze evaluatie laat zien dat het constant verbeteren van beleid, communicatie, samenwerking en proces essentieel is.

De gemeente moet alert blijven op de ontwikkelingen die op haar af komen. Wat is de impact ervan? Hoe kan de gemeente hierop anticiperen? Is medewerking wel of juist niet gewenst? Kunnen nieuwe functies straks wel doorgroeien? En waar maakt de samenleving zich zorgen om?

Uitnodigingsplanologie kost tijd en vraagt om een omschakeling van denken en doen. Het vereist een blijvende inspanning om samen initiatieven tot stand te brengen die bijdragen aan een gezamenlijk gedragen doel.

We kunnen de in hoofdstuk 4 weergegeven veertig aanbevelingen terugbrengen tot de volgende tien hoofdaanbevelingen:

1. Ga verder met uitnodigingsplanologie en ontwikkel die door!
2. Wees zichtbaar! Nodig actief uit! Laat resultaten zien!
3. Voorkom altijd (de schijn van) willekeur!
4. Versterk het beoordelingskader voor uitnodigingsplanologie!
5. Verbeter de samenwerking bij beleidsvoorbereiding en uitvoering!
6. Blijf werken aan het actueel houden van een door de raad vastgestelde visie!
7. Stuur op kwaliteit! Ontwikkel hiervoor een hulpmiddel!
8. Begeleid alleen die plannen die ook werkelijk een kans hebben om uitgevoerd te kunnen worden!
9. Voorkom dat marktpartijen met een strategisch doel het proces gaan vertragen!
10. Pak de regie en stuur op tijd om verwachte en gevreesde effecten die maatschappelijke onrust oproepen te beheersen! Gemeente, laat je zien!

Tot slot

Dit onderzoek heeft veel informatie opgeleverd over hoe de gemeente Heerde uitnodigingsplanologie toepast en wat daarbij de ervaringen zijn. De uitkomsten kunnen goed worden gebruikt bij de voorbereiding op de Omgevingswet. Deze voorbereiding moet doorgaan en het ligt voor de hand dat een verbeterde voortzetting van het werken volgens uitnodigingsplanologie bij die voorbereiding centraal staat. We sluiten dit rapport af met het voorstel om een verbeterplan te maken op basis van de hoofdaanbevelingen.

Bijlage 1: 'Leidraad initiatieven'

Uitnodigingsplanologie

Binnen de gemeente Heerde wordt er gewerkt met uitnodigingsplanologie. Maar wat betekent dit? In dit document vind je een korte uitleg van dit begrip (onder 1). Ook vind je in dit document hoe je een plan kunt indienen volgens uitnodigingsplanologie en op welke manier dit plan wordt behandeld (onder 2). Ook wordt er aangegeven welke kost en in rekening worden gebracht (onder 3).

Wil jij een nieuw project starten (bijvoorbeeld: een molen ombouwen naar Bed&Breakfast of een schoolgebouw ombouwen naar woonappartementen) dan heb je misschien wel toestemming nodig van de gemeente. Bijvoorbeeld omdat de nieuwe bestemming niet binnen het geldende bestemmingsplan past en het bestemmingsplan moet worden aangepast. Uitnodigingsplanologie is de manier waarop de gemeente jouw plan toetst en de manier waarop wij, als gemeente met jou meedenken.

Ook als je een pand (of andere ontwikkelingslocatie) van ons wilt kopen en je dit pand/ontwikkelingslocatie wil herontwikkelen, kan jouw aankoopverzoek door middel van uitnodigingsplanologie worden beoordeeld. Gaan wij jouw plan door middel van uitnodigingsplanologie toetsen? Dan geven wij dit vooraf aan in een oriënterend gesprek of staat het aangegeven op de website.

Het toepassen van uitnodigingsplanologie betekent dat wij initiatieven stimuleren die een zogenaamde 'maatschappelijke meerwaarde' hebben. Op deze manier kijken wij, als gemeente, zoveel mogelijk naar de behoefte van de inwoners. Dus niet kiezen voor het bekende, verouderde concept, maar kiezen voor het vernieuwende plan dat kansen schept! Dien jij een plan in, dan zullen wij gaan kijken of jouw plan maatschappelijke meerwaarde heeft en hoe zwaar deze meerwaarde mee telt. Tip: Houd bewust rekening met meerwaardes bij het indienen van je aanvraag en/of aankoopverzoek en benoem ze!

1. Meerwaardes

Maatschappelijke meerwaarde kan verschillende dingen betekenen. Zo kan jouw plan goed passen in de natuurlijke omgeving, kan jouw plan veel werkgelegenheid opleveren, maar kan jouw plan ook heel duurzaam zijn. In de Uitvoeringsparagraaf van de Structuurvisie Heerde 2025 heeft de gemeenteraad het begrip 'meerwaardes' verder uitgewerkt. Afhankelijk van het gebied of de locatie van jouw plan kan aan een aspect meer of minder waarde worden toegekend. Het gemeentebestuur zal dit per plan beoordelen.

Hieronder zullen we enkele meerwaardes in het kort toelichten. Dit is een beperkte opsomming. Het is dus goed mogelijk dat jouw plan andere meerwaardes heeft, die niet hieronder wordt beschreven. Geef dit duidelijk aan in je plan, zodat we goed op de hoogte zijn van de kansen in jouw plan en deze kunnen meewegen in de beoordeling!

Heb je vragen over uitnodigingsplanologie? Neem dan contact op met ons via 0578-699494

Meerwaardes kunnen zijn:

- *Ruimtelijke meerwaarde*

Ruimtelijke meerwaarde is de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde (economisch, ecologisch, sociaal, cultureel en erfgoed) bij ruimtelijke ontwikkelingen. Onderdelen van de ruimtelijke meerwaarde zijn: landschap, architectuur, stedenbouw, verkeer, milieu, ecologie en erfgoed.

- *Sociaal-maatschappelijke meerwaarde*

De mate waarin de deelname van burgers aan het sociale en economische leven wordt bevorderd. Onderdelen van sociaal-maatschappelijke meerwaarde zijn: welzijn, zelfredzaamheid, sociale cohesie, leefomgeving, veiligheid en gezondheid.

- *Economische en recreatieve meerwaarde*

Economische en recreatieve meerwaarde is de mate waarin de lokale en regionale economie gestimuleerd en versterkt wordt. Onderdelen van economische en recreatieve meerwaarde zijn: welvaart, werkgelegenheid, toename van bezoekers, versterking van recreatie, toename van bestedingen en lokaal ondernemerschap.

- *Maatschappelijke aanvaardbaarheid meerwaarde*

Maatschappelijke aanvaardbaarheid meerwaarde is de mate waarin lokale ondernemers en andere personen, instellingen en organisaties van de gemeenschap betrokken worden of baat hebben bij de uitvoering en exploitatie. Onderdelen van maatschappelijke aanvaardbaarheid meerwaarde is draagvlak, betrokkenheid burgers, instellingen en organisaties, samenwerking met lokale ondernemers.

- *Duurzame meerwaarde*

Duurzame meerwaarde is de mate waarin een initiatief aantoonbaar volhoudbaar is, waarbij toekomstige generaties in hun behoeftes kunnen blijven voorzien. Onderdelen van duurzame meerwaarde zijn: gezonde aarde, welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen.

Klimaat en duurzaamheid heeft de aandacht van het gemeentebestuur en is erg belangrijk bij het toetsen van uw plan. Wij raden je dan ook aan om speciale aandacht te besteden aan dit aspect binnen jouw plan. Voor meer informatie over duurzaamheid, kunt je contact met ons opnemen.

2. Procedure

In de volgende tabel wordt kort weergegeven op welke manier je een plan kan indienen en op welke manier uitnodigingsplanologie wordt toegepast.

Hierin kun je onder andere vinden: welke stappen jouw plan doorloopt en welke gesprekken je zal voeren.

Heb je vragen over uitnodigingsplanologie? Neem dan contact op met ons via 0578-699494

Doel	Stappen
Oriëntatie	- Je komt met jouw plan bij ons langs. - Als er twijfel is of jouw plan in het bestemmingsplan past, biedt de medewerker met wie je spreekt, jou een informatiegesprek aan. - Als je een plan wil uitvoeren dat in strijd is met het bestemmingsplan, legt de medewerker het proces van uitnodigingsplanologie nogmaals duidelijk uit en de manier waarop dit getoetst zal worden. - Als maatschappelijke meerwaarde aanwezig lijkt te zijn, geeft de medewerker aan dat een conceptaanvraag moet worden ingediend, zodat je voorstel behandeld kan worden.
Positieve/negatieve grondhouding B&W	- Je dient een conceptaanvraag in bij het college van B&W. Hierbij zit ook jouw visie op de maatschappelijke meerwaarde van het plan. - De medewerker geeft advies aan het college of het initiatief in beginsel voldoende maatschappelijke meerwaarde kan hebben. - Het college van B&W neemt een 'positieve of negatieve grondhouding' aan en geeft uitleg over de vervolgstappen die de je kan zetten om de meerwaarde aan te tonen.
Besluit omtrent planologische medewerking.	- Je maakt een beschrijving van het initiatief. - In de beschrijving van het initiatief wordt in ieder geval aangegeven op welke wijze het initiatief zich verhoudt tot de Visie gemeente Heerde 2025 en de Structuurvisie Heerde 2025. Deze documenten kunt u vinden op onze website. - Je toont aan dat het initiatief maatschappelijke meerwaarde heeft. Denk aan ruimtelijke, sociaal-maatschappelijke, economische en/of duurzame meerwaarde. Je toont aan dat het initiatief past binnen de geldende wettelijke kaders en consulteert belanghebbenden. - In overleg met de gemeente wordt bepaald of het initiatief wordt voorgelegd aan de meerwaardecommissie. - Je wordt in de gelegenheid gesteld om een presentatie aan het college van B&W te geven. - Je wordt in de gelegenheid gesteld om een presentatie aan de raadscommissie te geven. Van de raadscommissie wordt op basis van de beschrijving van het initiatief een concreet advies verwacht. - Het college neemt een besluit omtrent de planologische meerwaarde, waarin de voorwaarden en randvoorwaarden worden benoemd. In het besluit wordt in ieder geval een datum opgenomen, waarvoor je een definitieve aanvraag moet hebben ingediend. - Het college legt een anterieure overeenkomst aan je voor, waarin de gemaakte afspraken zijn vastgelegd.
Definitieve aanvraag	- Je dient de aanvraag in. - Wanneer je een aankoopverzoek hebt ingediend voor een pand of een herontwikkelingslocatie, de bovengenoemde stappen positief zijn beoordeelt en er is overeenstemming over overige koopbepalingen, dan zal er op dit moment een koopovereenkomst worden gesloten. - De formele procedure met betrekking tot een herziening van het bestemmingsplan of een omgevingsvergunning met afwijking wordt gevolgd.

Heb je vragen over uitnodigingsplanologie? Neem dan contact op met ons via 0578-699494

3. Kosten

Bij het toepassen van uitnodigingsplanologie zijn de volgende regels met betrekking tot kosten van toepassing:

In de oriëntatiefase (stap 1) worden er in beginsel geen leges in rekening gebracht. Voor het behandelen van een conceptaanvraag tot aan het innemen van de grondhouding (stap 2) wordt een vast tarief aan leges in rekening gebracht. Voor het behandelen van een conceptaanvraag tot het besluit tot planologische medewerking (stap 3) wordt een percentage aan leges in rekening gebracht dat verschuldigd zouden zijn bij een definitieve aanvraag. De leges van stap 2 en/of 3 worden in mindering gebracht op de leges wanneer binnen nog vast te stellen termijn een definitieve en ontvankelijke aanvraag wordt ingediend voor het plan.

Aan de inhoud van dit document kunnen geen rechten worden ontleend. Voor nadere informatie over uitnodigingsplanologie kun je contact opnemen met ons via 0578-699494.

Heb je vragen over uitnodigingsplanologie? Neem dan contact op met ons via 0578-699494

Bijlage 2: Vragen bij gesprekken over uitnodigingsplanologie

Wie?

- procesuitvoerders gemeente Heerde (zoals casemanagers en RO-specialist)
- overige adviseurs gemeente Heerde(indirect bij proces betrokken, zoals informatieverstrekkers, afdelingsmanager, specialisten grondzaken, groenspecialisten,....)
- externen/inhuur gemeente Heerde
- raadsleden
- bestuurder

Vragen per doelgroep

procesuitvoerders gemeente Heerde

1. Is het proces jou duidelijk? Ben je goed geïnformeerd?
2. Werkt het proces voor jouw gevoel?
3. Hoe is in jouw beleving hier intern de samenwerking?
4. Wat krijg je terug van initiatiefnemers?
5. Wat zou beter kunnen?

overige adviseurs gemeente Heerde

1. Is het proces jou duidelijk? Ben je goed geïnformeerd?
2. Werkt het proces voor jouw gevoel?
3. Hoe is in jouw beleving hier intern de samenwerking?
4. Wat krijg je terug van initiatiefnemers?
5. Wat zou beter kunnen?

externen/inhuur gemeente Heerde

6. Is het proces jou duidelijk? Ben je goed geïnformeerd?
7. Werkt dit in Heerde voor jouw gevoel?
8. Zie je verschillen (voordelen) t.o.v. andere gemeenten?
9. Hoe is in jouw beleving hier intern de samenwerking?
10. Wat krijg je terug van initiatiefnemers?
11. Wat zou beter kunnen?

raadsleden

1. Gericht op de bekendheid met UP, heb je het gevoel dat je de verschillen goed kent? Ben je goed geïnformeerd? Of is het best wel ingewikkeld?
2. Gericht op de werking van de UP in de praktijk.
3. Hoe beleeft u uw controlerende rol als raadslid i.r.t. uitnodigingsplanologie?
4. Wat hoort u van de inwoners/bedrijven hierover?
5. Wat zou u graag veranderd willen zien?

bestuurder

1. Hoe was de overdracht in 2014 v.w.b. uitnodigingsplanologie?
2. Is het proces jou duidelijk? Ben je goed geïnformeerd? Rolverdeling en verantwoordelijkheden
3. Hoe is in jouw beleving de samenwerking met de organisatie?
4. Zie je belangrijke verschillen tussen de adviseurs?
5. Wordt je voor gevoel op tijd geïnformeerd?
6. Hoe ervaar je de doorlooptijden?
7. Voel je je voldoende in positie om het proces eventueel af te breken?
8. Wat krijg je terug uit de samenleving?

Bijlage 3: Vragen bij gesprekken over concrete initiatieven

Wie?

- opdrachtgever
- ontwikkelaar(s)
- omwonende(n)
- casemanager
- RO-specialist

Vragen per doelgroep

opdrachtgever

1. U had een idee, wat was uw eerste stap?
2. Was u bekend met de term uitnodigingsplanologie en de manier waarmee wij hier in de gemeente Heerde mee om gaan?
3. Bent u tevreden over de begeleiding vanuit de gemeente?
4. Bent u tevreden over de samenwerking met de ontwikkelaar?
5. Wat is uw gevoel over het verloop van het proces? Is het proces gelopen zoals u verwacht had (qua planning, kosten, hoeveelheid werk,...)
6. Hebben de wethouder, het college en de raad gereageerd zoals u had verwacht?
7. Heeft u ook tips? Waar kan de gemeente zich verbeteren?

ontwikkelaar(s)

1. Was u bekend met de term uitnodigingsplanologie en de manier waarmee wij hier in de gemeente Heerde mee om gaan?
2. Bent u tevreden over de begeleiding vanuit de gemeente?
3. Wat is uw gevoel over het verloop van het proces? Is het proces gelopen zoals u verwacht had (qua planning, kosten, hoeveelheid werk,...)
4. Hebben de wethouder, het college en de raad gereageerd zoals u had verwacht?
5. Heeft u ook tips? Waar kan de gemeente zich verbeteren?

omwonende(n)

1. Bent u bekend met de procedure die behoort bij de totstandkoming van (bouw)vergunningen?
2. Wat is uw relatie tot het project?
3. Hoe wist u van dit project af?
4. Wat vindt u van de communicatie vanuit de gemeente over dit project?
5. Wat vindt u van de communicatie vanuit de initiatiefnemer/ontwikkelaar over dit project?
6. Heeft u ook tips? Waar kan de gemeente zich verbeteren?

casemanager

1. Had je zin in dit project?
2. Ben je tevreden over de houding van de initiatiefnemer/ontwikkelaar bij dit project
3. Wat kan je zeggen over de overige betrokkenen (omwonenden, ontwikkelaars,...) bij dit project
4. Hoe liep de samenwerking met de collega's intern?
5. Hoe liep de samenwerking met het bestuur?
6. Ben je tevreden met het verloop van dit proces? Was/is het een leuk project?

RO-specialist

1. Had je zin in dit project?
2. Ben je tevreden over de houding van de initiatiefnemer/ontwikkelaar bij dit project
3. Wat kan je zeggen over de overige betrokkenen (omwonenden, ontwikkelaars,...) bij dit project
4. Hoe liep de samenwerking met de collega's intern?
5. Hoe liep de samenwerking met het bestuur?
6. Ben je tevreden met het verloop van dit proces? Was/is het een leuk project?

Bijlage 4: Opbrengst van de gesprekken over uitnodigingsplanologie

Uitnodigingsplanologie is nu in de praktijk:

- Een term die heel verschillend opgevat en beleefd wordt. Sommigen zien het als een methodiek, een manier van benaderen, een ander denkconcept. Anderen zie het als de te volgen procedure.
- "U heeft een plan, kom ermee langs, en overtuig ons van de meerwaarde van uw plan."
- "Het naampje dat we aan ons werk gegeven hebben. Als het woord nooit was gebruikt had je dan anders gehandeld?"
- in Heerde te globaal. "We missen handvatten die heel concreet zijn voor zelfbescherming. We missen ook het zelfvertrouwen dat we de grondpositie en ons beleid hebben. We zijn bang dat de andere partij weggaat: We zijn niet TROTS op onze eigen positie."
- "Niet altijd passend voor ontwikkelaars met alleen een financieel belang. Deze procedures zijn namelijk complexer. Er worden verkeerde verwachtingen gewekt. Als de ontwikkelaar de meerwaarde aantoont dan moet het toch goed zijn? Dan hoeven er geen aanpassingen in de plannen meer plaats te vinden naar aanleiding van vragen van het gemeentebestuur."
- "We bieden teveel verwachtingen. We zijn niet duidelijk in afbreukrisico's."
- "Je bent afhankelijk van de markt. De markt trekt aan Je hebt als gemeente geen weinig grondpositie. Kan je dan nog wel druk uitoefenen om een aannemer te bewegen om te gaan bouwen? Dat je niet steeds in onderhandeling blijft met hem op het woonsegment dat hem het meest oplevert? Een ontwikkelaar stuurt. De gemeente kan niets afdwingen. Er is echt een risico dat je dan niet dat bouwt dan wat de Heerder bevolking nodig heeft. En dat is misschien niet de kwaliteit die je wil."
- "Uitnodigingsplanologie moet geen vrijbrief zijn om plannen uit te voeren. Belangenafweging is naast meerwaardes ook bijv. financiële en juridische aspecten. Hier kan de gemeente realistischer over communiceren!"
- "Hoe voorkom je willekeur? Dat een mooi verhaal van een dure architect het 'wint' van een burger?"

Uitnodigingsplanologie zou moeten zijn:

- "Een hartstikke goede systematiek waarbij je moet opletten dat je niet doorschiet. Een bouwblokoverschrijding is geen uitnodigingsplanologie".
- "De actieve uitnodiging!"
- "De gemeente als aanjager".
- "Concreet uitnodigen van burgers en regie pakken als gemeente. Met kavelpaspoorten zijn we op de goede weg."
- "Voor kleine projecten is het meer de stroomlijning van het proces dan uitnodigingsplanologie. Het is meer invulling geven aan..."
- "Niet mogelijk zonder het stellen van kaders. De gemeente stelt altijd kaders, die wil je als initiatiefnemers juist hebben. Je kan niet eerst onder de noemer van uitnodigingsplanologie alles vrij laten lijken en daarna alsnog aankomen met kader".
- "In de vlucht die we maken moeten we ons afvragen of we het 'point of no return' hebben gehad. Uitnodigingsplanologie is een integraal onderdeel van de Omgevingswet. De houding en het gedrag zijn hierop gebaseerd. We moeten door. Vooral laten zien hoe goed en hoe slecht het gaat en richting geven om de grote sprong voorwaarts te maken."
- "Dat zouden we ook moeten doen: We moeten zeggen dat we ermee door willen, met uitnodigingsplanologie."
- "Uitnodigingsplanologie is relatief nieuw We moeten ervaringen breed delen, evalueren en leren."
- "De verbetering is vooral Bewustwording!"
- "Constant verbeteren!"

Tips:

- Er moet meer duidelijkheid komen over de term "uitnodigingsplanologie".
- De gemeente moet meer daadwerkelijk gaan uitnodigen.
- Procedurebepaling aan de voorkant; per planologisch proces bepalen hoe het project wordt aangevlogen. Een knip tussen particuliere en grotere initiatieven.
- Reële kaders stellen, duidelijk zijn in afbreukrisico's.

Meerwaardebeschrijving is nu:

- "Ik zeg: Zet nu eens op papier waarom dit een goed plan is waardoor het college kan afwijken van het bestemmingsplan."
- "Meerwaardebeschrijvingen heb je nodig bij plannen waarbij een planologische procedure moet worden gevolgd (niet afwijking bouwregels). Binnenplanse afwijkingen en kruimellijst doen de plantoetsers zelf. Een maatschappelijke meerwaardebeschrijving voor gewoon een grotere woning is raar".
- "Ik zie vaak in de maatschappelijk meerwaarde dat er een rotte kies wordt opgelost. Dan krijgt het initiatief teveel ruimte. We zijn te gretig, i.i.g. is er te weinig aandacht voor de ruimtelijke invulling ervan en dat is uiteindelijk dat wat iedereen ziet (niet of een procedure goed was of dat die man aardig is....)."
- "Te leidend en niet meetbaar. Naast maatschappelijke meerwaarde is ook de prijscomponent en bijv. de bijdrage aan duurzaamheid belangrijk. Je zou aan de meerwaardebeschrijving kwaliteitscriteria kunnen koppelen. Dat maakt het meetbaar".

Meerwaardebeschrijving zou moeten zijn:

- "Aan de voorkant goed afpellen of een meerwaardenotitie nodig is."
- "Meetbaar!"
- "Een maatschappelijke meerwaarde is aanwezig als er zoveel mogelijk wordt tegemoetgekomen aan de behoeften van de inwoners. Je moet dus weten wat deze behoeften zijn."

Tips:

- Aan de voorkant bepalen of een meerwaardebeschrijving voor deze zaak nodig is (per planologisch proces kijken hoe het project wordt aangevlogen).
- Uitzoeken of het mogelijk is om kwaliteitscriteria te koppelen aan de meerwaardebeschrijving zodat er objectief getoetst kan worden.
- Een beeld vormen over de behoeften van de inwoners van de gemeente Heerde.

Ambtelijke samenwerking is nu:

- "Begeleiding vanuit de ambtelijke organisatie moet beter. Naar buiten toe dragen we verschillende dingen uit."
- "Er wordt om werkafspraken heen gegaan omdat het te lang duurt. Daardoor is er niet voor een ieder een eenduidig (en voor iedereen toegankelijk) beeld van de werkvoorraad."
- "Informatie over nieuw beleid wordt hooguit in de organisatie bekendgemaakt, maar bijna nooit geïmplementeerd."
- "Het te volgen proces en samenwerking met collega's is teveel afhankelijk van de individuele RO-adviseur. Er is vertrouwen in de ambtenaren maar er is teveel ruimte en er zijn te weinig kaders."
- "De werkdruk is te hoog waardoor er ingeboet wordt op kwaliteit en plannen te lang stil liggen."
- "Er zijn teveel externen ingevlogen. Hierdoor heb je kennisverlies en communicatiestoringen door teveel overdracht. Sowieso moet je externen geen projecten laten doen die voor Heerde heel belangrijk zijn."
- "Uitnodigingsplanologie lijkt voor sommigen Utopia. Als je dat niet vindt dan ben je sceptisch. Uitdragen: ideologie is gelijk, uitvoering is anders."
- "In de organisatie is veel bevlogenheid, maar angst voor processen. Dat is niet nodig: een stappenplan helpt je om te zien waar je staat."
- "Op sociaal domein juich je alles toe terwijl het fysieke domein de deur dichtzet."
- "Er is onvoldoende nagedacht over het sturingsfilosofiespoor."

Ambtelijke samenwerking zou moeten zijn:

- "Integraal werken: Alle disciplines aan de voorkant betrekken. Dit wordt nog wel eens vergeten. De planvorming vooraf moet anders georganiseerd worden. Werkgroepjes bij kleine ontwikkelingen, projectgroepen bij grote plannen."
- "SAMEN!! Pak de kennis samen op en ondersteun elkaar. Bij gemeentegronen, is de bieding realistisch...."
- "Elk jaar de thermometer erin! Blijvend verbeteren!"
- "We hebben een goed product, we moeten het alleen verkopen."
- "Je mag per project best een intern projectteam hebben. Wat gaan we doen, en wie is er op welk moment nodig?"

Tips:

- Integraal werken
- Werkafspraken stroomlijnen (doorlooptijden, wanneer welke collega's betrokken worden in proces, uniformiteit in manier van werken), afspraken maken over het meten, en constant verbeteren (PDCA-cyclus). Naast proces, ook de sporen 'enthousiasme' en 'vakkennis' in kaart brengen.
- Nadenken over sturingsfilosofie en implementeren
- Nieuw beleid niet alleen delen, maar ook implementeren
- Uitvoeringsparagraaf laten maken door de 'uitvoerders'
- Aandacht voor continuïteit en bezetting
- Aandacht voor uniforme boodschap naar buiten toe.

Beleving rondom rol burgers/ontwikkelaars:

- "Externe adviseurs klagen dat het te lang duurt."
- "Gemeente moet rol pakken in communicatie met omwonenden. Deze rol ligt niet alleen bij de projectontwikkelaar. Zoals het nu gaat geef je het signaal dat je als gemeente niet belangrijk vindt wat er komt."
- "Als de communicatie wordt georganiseerd door de projectontwikkelaar, moet een indieningsvereiste kunnen zijn dat projectontwikkelaar aantoonbaar maakt hoe ze dit is aangepakt (meetbaar)."
- "Niet alleen de mensen die altijd al reageren vragen (dus bewust omwonenden uitnodigen)."
- "We nodigen mensen uit met ideeën, en zetten ze een half jaar op een lijst. Dat kan niet! We moeten sneller oppakken."
- "Ontwikkelaars zijn wat negatief nu, omdat er door de gemeente toch nog heel veel van de inhoud wordt gevonden."
- "De financiële aspecten zijn voor een marktpartij heel anders dan voor een particulier."
- "Juridisch kader. Hoe voorkom je met subjectieve criteria dat je het gunt aan ontwikkelaar A en welk verhaal heb je dan naar ontwikkelaar B (juridische en financiële gevolgen)?"
- "Tussen de beleving van de doorlooptijd van de initiatiefnemer en de gemeente zit een groot verschil."
- "Participatie, communicatie en draagvlak wordt teveel door elkaar gehaald."
- "Beter communiceren met burgers. Participatie is geen draagvlak. Het gaat er om dat de mensen zich gehoord voelen."
- "Bouwontwikkelaars hebben baat bij een constante stroom van bouwvolume. Daar sturen zij op. Ik zie dit wel als een risico."
- "Houding gemeente: teveel in de schaduw treden van ontwikkelaar. Wat gemeente vaak vergeet is dat je praat over je eigen grondgebied (wij stemmen af wat wel of niet mag af)."
- "Ik vind dat je ook wel heel veel loslaat als gemeente. Er zijn zorgen over of het belang van de burgers goed is geborgd? Hoe borg je dat? Dat het op een goede manier gebeurt?"

Tips:

- Het verkennen van de optie draaiboek (stappenplan) voor participatie (Wat (gemeente), hoe (initiatiefnemer), gespreksmomenten, wanneer afscheid nemen,...).
- Gemeente moet zichtbaar zijn bij ontwikkelingen.
- 'Zakelijker' omgaan met werkafspraken (o.a. managen tijdlijn).
- Eerste gesprek binnen 14 dagen: Enthousiasme vasthouden!
- Grondhouding moet er binnen 4 weken liggen en hier moet een houdbaarheid aan gekoppeld worden.

Beleving rondom rol raad:

- "De raad mag bij gebiedsontwikkeling wel wat meer een kader-stellende rol pakken. Nu rond Omgevingswet: Wat voor gemeente willen we zijn? Welke doelgroepen zijn er? Nu kan iemand die komt met een goed verhaal alles."
- "De stukken die door de ambtenaren worden aangeraakt zijn een stuk verbeterd sinds een aantal jaren terug. Er is wel meer behoefte aan eenvoud. Plaatjes, kaders een WAS/ WORDT (veranderingen), discussiepunten,... (een samenvatting op max 1 A-4). Hiermee wordt de raad goed in positie gebracht."
- "De raad moet de belangen van meerdere doelgroepen afwegen. Je moet eerst de meningen weten voordat de raad kan besluiten. Draagvlak in de buurt is belangrijk, maar ze hoeven het er niet mee eens te zijn."
- "Misschien weet de raad nog niet goed waar de verantwoordelijkheden en de besluitvorming ligt."
- "De raad moet vaker vergaderen en zich er bewust van zijn dat als zij tussen juli en september niet vergaderen dit niet is uit te leggen aan een initiatiefnemer."
- "Als de raad een visie vaststelt dan is het niet voor iedereen helder hoe dit zich verhoudt tot uitnodigingsplanologie. Er moet dus getrechterd worden."
- "Er moet een verdiepingsslag van uitnodigingsplanologie plaatsvinden in de raad, zodat we bij vragen van burgers de politieke keuzes kunnen verdedigen."
- "Er zijn zorgen over sociale woningen bij uitnodigingsplanologie. De gemeente moet zorgen voor stevige sturingselementen om te bereiken wat je voor je bevolkingsgroepen wil."

Tips:

- Raadsstukken vereenvoudigen. (Plaatjes, kaders een WAS/ WORDT (veranderingen), discussiepunten,... (een samenvatting op max 1 A-4).
- De vergaderfrequentie van de raad is te star voor het goed doorlopen van de processen. Opties verkennen.
- Sturingselementen bekijken.

Wat kan beter aan het R.O.-overleg:

Het R.O. overleg heeft meerdere functies:

- De plantoetsers brengt alleen de plannen in waarbij sprake is van uitnodigingsplanologie, of plannen waarbij getwijfeld wordt over of er sprake is van uitnodigingsplanologie.
- R.O.-specialisten gebruiken het ook om te sparren met hun collega's.

Wat kan beter?

- "kleinere groepjes"
- "een daadkrachtige voorzitter"
- "Niet eerst naar pfo en dan pas naar RO-overleg. Eerst medewerkers-standpunt innemen en daarna pas aan wethouder meedelen."

Bijvangst:

- "Externe adviseurs en burgers geven aan dat we telefonisch slecht bereikbaar zijn."
- "Er leeft het idee dat er plannen niet langs de wethouder komen. Dat hoor ik terug van mensen."
- Squit beter gebruiken.
- Inrichting RO-overleg.
- Bewustwording interne medewerkers over wanneer planeconoom, wanneer gesprek en onderhandeling....
- "Het is van belang dat het bestuur terughoudend is van openlijk ergens een stempel op te drukken. (Als bestuur er te vroeg is dan kun je niet meer terug. Strategisch slimmer om er een paar ambtenaren tussen te hebben, dan heb je ook de kans om een project de nek nog om te draaien)."
- "Beantwoorden van vragen van burgers aan ambtenaren moet op een simpelere manier. Gewoon het antwoord en dan in een bijlage een samenvatting van de totstandkoming van het antwoord."
- "Ontwikkel een eenvoudig informatiepakket (volgorde bij aanvraag,...)."

Bijlage 5: Opbrengst van de gesprekken over concrete initiatieven

Uitspraken van ontwikkelaars en omwonenden!

Communicatie en houding

"Wij hebben een goed informatiepakket gekregen waarmee wij als bedrijf aan de slag konden."

"Voorkom vertraging in het begin van de voorbereidingsfase. Het bleef aanvankelijk heel lang stil. Dit kost veel tijd en veroorzaakt langdurige onzekerheid."

"Wat raar is: we hebben driekwart jaar niks gehoord en dan krijg je een reactie van de gemeente dat je binnen 3 weken moet komen met een presentatie en een bod op de grond. Hierdoor ontstaat ontmoediging bij de ontwikkelaar."

"De gemeente is een gesloten wereld. Vertrouwen in politiek en bestuur, maar ook interesse daalt daardoor."

"Kern van ongenoegen is gebrek aan communicatie. Gaat niet over invulling van het plan."

"Waarom na inspraak in raadscommissie n.a.v. dit project nooit een gesprek gehad? Gemeente blijft te veel uit beeld en zoekt nooit contact."

"Er is een presentatie voor de bestuurders gegeven en er werden toen kritische vragen gesteld. Dit was beslist van meerwaarde."

"Eerlijk gezegd begrijpen wij niet goed dat Heerde niet veel meer zelf de regie neemt. Wij vinden dit best vreemd en dachten dat er misschien wel iets achter zat. Politieke angst?"

"Ik ben gewend om op ambtelijk niveau voor te bereiden en nu weet ik dat ik dus toch moet aanschuiven bij de wethouder. Eigenlijk wil ik dit niet."

"Ambtenaren worden steeds voorzichtiger omdat ze bang zijn dat het wordt afgefloten door het bestuur met als gevolg dat alles wordt dichtgetimmerd."

"Ik heb vrede met de afwijzing, maar vond de motivatie te summier. Ik kon daar dus mijn voordeel niet mee doen."

"De houding 'Marktpartij laat maar zien hoe je dit gaat doen' is in deze situatie niet slim. Uit gesprekken bleek ook dat bijv. ondernemers gefrustreerd waren hierover (wat wil en waar blijft de gemeente?)."

Proces

"Het proces is naar verwachting verlopen. Wel was de doorlooptijd lang omdat het in de voorfase lang duurde voordat er groen licht kwam voor het project."

"Het proces zoals Heerde het toepast is precies zoals verwacht en ook gehoopt. Veel vrijheid voor de ontwikkelaar met duidelijke kaders die haalbaarheid bieden op alle facetten."

"Inspelen op de markt en maatschappij wil je, maar het is een illusie als alles zo lang duurt. Het moet sneller."

"De grilligheid van besluitvorming op het niveau van het bestuur lijkt teveel bepalend. We zitten te lang in een informeel proces."

"Het heeft veel meer tijd nodig gehad dan verwacht. Draagvlak zoeken kost veel tijd. Selectieprocedure duurde ook maanden langer dan verwacht. Lang bleef onduidelijk hoe verder."

"Geleidelijk ontstond er een beeld wat Heerde bedoelde met uitnodigingsplanologie."

"Overigens wel respect voor de gemeente om met uitnodigingsplanologie aan de slag te gaan."

Bijlage 6: Beoordeling instrumenten

In deze tabel zijn we uitsluitend ingegaan op de voor ons onderzoek relevante aspecten. Het is geen volledige beoordeling van de kwaliteit van de instrumenten.

	Instrument	Effectiviteit	Efficiëntie	Klantwaarde
1	Structuurvisie 2025 (en uitvoeringsparagrafen)			
1a	- Visie-deel	- Is effectief - Gebiedskwaliteiten zijn goed omschreven - Is duidelijk kader voor uitnodigingsplanologie	- Is efficiënt	- Vormt kader voor raad bij ruimtelijk beleid, grondbeleid en besluitvorming over ruimtelijke plannen en verkoop kavels en panden - Is kader voor initiatiefnemers waarbinnen plannen moeten passen
1b	- Uitvoeringsparagraaf	- Is niet effectief - Heeft geen duidelijke koppeling met de uitvoering (is onvoldoende geïmplementeerd). - Het sturingsmechanisme (indicatoren, meten) voor het evalueren ontbreekt.	- Is in deze vorm niet efficiënt	- Maakt duidelijk op welke wijze het gemeentebestuur tot de realisatie van het gemeentelijk grondbeleid en de Structuurvisie komt.
2	Leidraad initiatieven	- Is effectief - Termijnen ontbreken	- Is efficiënt - Kan tekstueel worden versterkt - Het ontbreken van termijnen maakt het een minder krachtig hulpmiddel	- Informeert initiatiefnemers over de begrippen en de procedure die de gemeente toepast bij uitnodigingsplanologie en over de verdeling van de rollen en verantwoordelijkheden daarbij.
3	Werkproces uitnodigingsplanologie	- Kan effectiever door termijnen op te nemen en rollen te verduidelijken	- Kan efficiënter - Discipline, aansturing en aanspreken ontbreekt waardoor dit hulpmiddel onvoldoende wordt gebruikt waardoor input voor verbetering ontbreekt.	- Is gericht op de interne organisatie. Vervult extern geen directe klantwaarde

	Instrument	Effectiviteit	Efficiëntie	Klantwaarde
4	Communicatiekanalen (website, Schaapskooi en telefoon)	- Kan effectiever door de Schaapskooi vaker te benutten	- Via website efficiënt - Schaapskooi kan efficiënter - Telefoon kan efficiënter: kwetsbaarheid doordat eerste contact-moment geen verbinding heeft met houding en gedrag uitnodigingsplanologie	- Informeert initiatiefnemers en andere belanghebbenden over uitnodigingsplanologie in de gemeente.
5	Kavelpaspoort	- Is effectief	- Kan efficiënter - Het is onduidelijk wanneer we een kavelpaspoort maken. - De term uitnodigingsplanologie wordt soms verkeerd uitgelegd in een kavelpaspoort ("Bouw uw droomhuis met meerwaarde voor de maatschappij!")	- Informeert (potentiële) initiatiefnemers of andere belanghebbenden over ontwikkelmogelijkheden op een bouwkwavel.
6	Informatiegesprek	- Is effectief - Het effect gaat verloren als het gesprek niet binnen 2 weken plaats vindt na eerste contact met gemeente.	- Kan efficiënter - Niet altijd duidelijk of er sprake is van uitnodigingsplanologie - De werking van dit instrument op het vervolgproces is te sterk afhankelijk van de medewerker die het gesprek voert	- Biedt initiatiefnemers de mogelijkheid om te praten over de ruimtelijke mogelijkheden voor hun plan - Informeert initiatiefnemers over de eventueel te volgen procedure
7	Conceptaanvraag	- Is effectief	- Kan efficiënter - Conceptaanvraag komt minder uit de verf door gebrek aan gebruik van en sturen op het werkproces en de termijnen	- Geeft initiatiefnemers inzicht over de haalbaarheid van plannen voordat het plan volledig is uitgewerkt, voorkomt onnodige tijd- en geldverspilling en voorkomt onverwachte problemen en/of teleurstellingen achteraf
8	RO-overleg (advisering plannen en collegiale toetsing)	- Is effectief	- Niet altijd efficiënt doordat dit instrument niet altijd op het juiste moment in het proces wordt ingezet - Een goed format ontbreekt	- Is gericht op de interne organisatie. Vervult extern geen directe klantwaarde

	Instrument	Effectiviteit	Efficiëntie	Klantwaarde
9	Bestuurlijke grondhouding	- Is effectief, mits toegepast zoals bedoeld in de "Leidraad initiatieven"	- Kan efficiënter - Wordt vaak niet ingezet als bedoeld in de leidraad (termijnen, en ten onrechte wordt meerwaardebeschrijving gevraagd) - Er wordt teveel werk naar voren gehaald waardoor de werking van dit instrument verloren gaat en dit meer het karakter krijgt van een besluit omtrent planologische medewerking - Initiatiefnemers krijgen het gevoel dat ze aan de voorkant teveel moeten doen	- Geeft de initiatiefnemer duidelijkheid over het bestuurlijke draagvlak voor een plan en daarbij ook uitleg over de te zetten vervolgstappen
10	Meerwaardebeschrijving	- Kan effectiever - Is in huidige vorm subjectief omdat een systeem van waardering ontbreekt.	- Kan efficiënter - Wordt soms onnodig toegepast. - Wordt soms op verkeerd moment toegepast.	- Biedt initiatiefnemers een hulpmiddel waarmee ze hun plan kunnen onderbouwen - Geeft aan de gemeenteraad en andere belanghebbenden essentiële informatie over hoe waardevol een plan voor de gemeente Heerde is
11	Meerwaardecommissie	- Is niet effectief. Wordt in de praktijk niet gebruikt	- Wordt niet gebruikt	- n.v.t.
12	Anterieure exploitatieovereenkomst	- Is effectief	- Is efficiënt	- Legt de met de gemeente gemaakte afspraken vast en biedt de betrokken partijen rechtszekerheid