



gemeente
Haarlemmermeer

Aan de leden van de gemeenteraad

Postbus 250
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:
Raadhuisplein 1
Hoofddorp
Telefoon 0900 1852
Telefax 023 563 95 50

2013/7119



Contactpersoon

Staf Bestuur en Directie

Doorkiesnummer

drs. R.A.J.H. van Daal

023 5676122

Uw brief

13.0055253

Ons kenmerk

Geen

Bijlage(n)

Onderwerp

raadsbijeenkomst 21 februari inzake programma
versterking strategisch vermogen

Verzenddatum

- 6 FEB. 2013

Geachte heer, mevrouw,

Het begint te spannen. De onbezorgde jeugd van het strategisch programma met prof.dr. Roel in 't Veld is voorbij. Twee interne opleidingsateliers voor de ambtelijke organisatie lopen, de eerste zes lezingen hebben plaatsgevonden, de eerste twee *diners pensants* en andere op diepgang gerichte bijeenkomsten met het College van B&W zijn gehouden. De prijsvraag voor toekomstdromen heeft intern en extern resultaten geboekt. Inkijk 1 is verschenen als informele verantwoording. Maar bovenal gist en bruist het in de teams die verkenningen en scenario's voorbereiden, onder meer geëquipeerd met raadsleden. Geleidelijk krijgen de voortbrengselen vorm.

Halverwege dit jaar zijn de verkenningen klaar, eind dit jaar de scenario's. Nu is het nog mogelijk op de inhoud en vorm hiervan invloed uit te oefenen! Daarom informeren de verantwoordelijke werkers U op **21 februari** om **14.30** uur in Heijzeaal graag over de voortgang en vernemen zij Uw voorstellen voor verbetering van verkenningen en scenario's.

Dat geldt in het bijzonder voor een bouwsteen van de scenario's, de zogenaamde waardepropositie (zie bijlage met een toelichting van In 't Veld op de rol van waarden in scenariostudie). Gedurende de bijeenkomst stellen wij U in de gelegenheid om Uw waardepropositie als Raadsleden toe te voegen aan de eerder door anderen geformuleerde, en wel door een vorm van *serious gaming*.

Hoogachtend,
de burgemeester,


drs. Th.L.N. Weterings



Scenario's duurzaam Haarlemmermeer.

(beknopte toelichting op scenario analyse en belangrijke termen)

Als onderdeel van het programma om het strategisch handelen van Haarlemmermeer te versterken hebben we gekozen om scenario's voor een duurzaam Haarlemmermeer te bouwen. Dit moet bijdragen om ons handelen nu en in de toekomst te verbeteren.

Ons Handelen wordt bepaalt door Kennis, Waarden en Emoties¹.

Kennis is een belangrijke basis voor ons handelen en draagt bij aan het optimaliseren van ons gedrag. We bedoelen kennis in ruime zin, dit betekent een samenstel van de verschillende kennissoorten zoals wetenschappelijke kennis, kennis over menselijk gedrag en andere kennis.

Waarden, zijn oordelen en emoties over het goede en het schone in de wereld, en dus ook over het slechte en het lelijke die de drijfveren vormen voor het menselijk handelen.

Emoties bepalen mede ons handelen. Ook hier zijn goede en kwade aspecten van invloed, bijvoorbeeld bestaan naast liefde ook lust en begeerte.

Wat bedoelen we met waarden?

Waarden zijn een belangrijke bron voor weloverwogen handelen. Waarden drijven ons tot opvattingen en oordelen. Oordelen over het goede en schone in de wereld, en dus ook over het slechte en het lelijke, die drijfveren vormen voor het menselijk handelen. Waarden drijven ons naar of juist weg van bepaalde mogelijke handelingen. Die waarden erf je, krijg je geopenbaard of heb je op basis van ervaringen aangenomen. Ze zijn niet statisch, en evenmin onveranderlijk, maar ook niet vluchtig. Waarden geven zin. Diversiteit van waarden is toegestaan en geeft hierdoor juist rijkdom. Waarden zijn essentieel en blijvend in onze omgeving. Waarden zijn gelaagd, sommige betreffen:

- De verhoudingen tussen mensen;
- De relaties tussen mensen en niet mensen;
- De verhoudingen tussen waarden.

Waarden die betrekking hebben op een samenleving leiden zo mogelijk tot normen, gedragsvoorschriften voor mensen, organisaties en overheden. We leven in een meervoudige wereld, er is meer dan één werkelijkheid. Waarden kunnen elkaar versterken maar ook strijdig zijn. Als uiteenlopende waarden strijdige zekerheden opleveren, is het noodzakelijk de voorwaarden te formuleren waaronder die strijdigheid maatschappelijk is in te passen. Gebeurt of lukt dit niet dan kan dit spanning of zelfs strijd opleveren. Hoe we omgaan met onze waarden en die van anderen verschilt. Een gevoel over de redelijkheid van de waarde van een ander speelt hierbij een rol. Ook is de keuze afhankelijk van de intensiteit van de eigen waarden. Naarmate die geringer is zal dit sneller tot onverschilligheid leiden in plaats van hegemonie. Het is duidelijk dat een groot aantal overwegingen bijdraagt tot de keuze van houding ten opzichte van andermans waarden. Ten dele zullen deze collectief gestalte krijgen en ten dele individueel. Deels sociaal georiënteerd, en deels inhoudelijk. Deze gezamenlijke overwegingen leidt tot een momentaan maatschappelijk beeld van normatieve verhoudingen. Dat beeld is vaak niet helder, omdat uiteenlopende groeperingen verschillende beelden hanteren. Meer van belang is hoe de ontwikkeling van waarden vorm krijgt. We weten dat onze waarden veranderen, maar vaak niet hoe precies. Ons gedrag past zich voortdurend aan op grond van ervaring; onze waarden wijzigen zich trager, maar de verandering is vaak fundamenteeler. De aanname is dat ervaring hierbij eveneens een rol speelt, maar ook vindt vanuit morele en esthetische organisaties voortdurend waardebeïnvloeding plaats. Voortdurend vinden er processen van hybridisering of versmelting van waarden plaats.

¹ Roel in 't Veld – Kennisdemocratie, opkomend stormtij – 2010 SDU Uitgevers bv

Waarden geven identiteit. Het uitgangspunt dat de eigen waarden de beste zijn wordt vaak gehanteerd. Dit vormt anderzijds een gevaar omdat waarden van anderen niet worden geaccepteerd en daardoor een hindernis vormen voor bevredigende maatschappelijke onderhandelen bij uiteenlopende waarden. In onze cultuur worden waarden in de vorm van dichotomieën neergezet. Goed tegen kwaad, en mooi tegenover lelijk. Het is nastrevenswaardig om in plaats van deze uitsluiting te streven naar insluiting. Dit leidt tot spectrumbegrippen. Alle mengingen die reëel zijn vinden we op het spectrum terug. De uitersten van het spectrum zijn een beetje absurd, en de gemende posities zijn in beginsel redelijk, waarbij sommige wellicht verkieslijk zijn. We gaan uit van dynamiek op het punt van reikwijdte (universaliteit) van waarden en anderzijds op het punt van inhoud van waarden. Een grootstedelijke samenleving kent een aanzienlijke "dichtheid" van maatschappelijke relaties en dus waarden. Er bestaat bijna alleen gemeenschappelijke ruimte, ook daar waar de ruimte niet strikt publiek is. Het ligt dus niet voor de hand te veronderstellen dat "waarde soevereiniteit in eigen kring" een duurzame oplossing biedt. Normatieve convergentie is de enig begaanbare weg als men dominantie wil vermijden en assimilatie achterwege blijft. Aandacht daarvoor in de vormgeving van processen waarin waarde vorming plaatsvindt is belangrijk.

Op het terrein van de democratietheorie spelen waarden een belangrijke rol. Fundamentele, constitutionele waarden bepalen de weg van individuele waarden en andere voorkeuren, en leiden tot een of andere variant van het meerderheidsstelsel met aanvullende "checks and balances", controle mechanismen ter waarborging van het machts evenwicht, ten behoeve van de bescherming van gepassioneerde minderheden. Dit leidt niet tot de conclusie dat dit tot nieuwe substantiële maatschappelijke rationaliteit is te scheppen. Besluitvorming blijft een artefact met talloze gebreken. We kunnen dan alleen nog maar redeneren in termen van procesrationaliteit. Het gaat dan niet om een vorm van dynamiek waarbij de een zich aanpast aan de ander (assimilatie). Het is een meer ingewikkelde vorm van evolutie, waarbij de waarden van alle betrokkenen in een bepaalde gemeenschappelijke richting veranderen.

Wij nemen de werkelijkheid waar door sluiers van waarden: onze specifieke, individuele, actuele waarden. Specifieke omdat waarden variëren met het object van waarneming. Individuele waarden omdat die waarden zijn gebonden aan ons individu. Actuele omdat die waarden in de loop van de tijd kunnen veranderen. Terwijl wij een waarneming interpreteren, zijn onze waarden in het geding. Onze zintuiglijke waarneming gaat gepaard met interpretatie. De interpretatie slaan wij op in ons geheugen, en daarover kunnen wij communiceren. Wij zijn zelf niet in staat om een objectieve aftakking te maken voordat interpretatie plaatsvindt. Onze herinnering is gebaseerd op de interpretatie, niet op de zintuiglijke waarneming per se. Wij kunnen dus sluiers niet naar believen verwijderen. Soms is de herinnering aan verandering onderhevig, omdat wij haar hervormen als gevolg van latere waardesuperpositie – op grond van later ontwikkelde waarden herformuleren we de herinnering – of de perspectivistische vergroting van het verleden.

Waarde proposities:

Waarden zijn deels objectgericht. Dat wil zeggen dat deels andere waarden van toepassing zijn op het sociaal aspect van ons bestaan dan op het ecologische en economische. Omdat wij scenario's vervaardigen voor duurzaam Haarlemmermeer, zal een waarde propositie dus ook de drie in het duurzaamheidsbegrip verenigde dimensies moeten omvatten (people, planet, profit). Dit onderscheidt onze scenario's van die van Rotterdam en Amsterdam die zich beperken tot het economische aspect.

Verbijzonderingen (naar Dammers e.a.)

Wij vervaardigen scenario's binnen een programma dat is gericht op het vergroten van het strategisch vermogen. Tot de competenties die deel uitmaken van strategisch vermogen behoort de omgang met toekomst. Scenario's maken deze omgang deels mogelijk. Vervolgens is het mogelijk om vervaardiging en gebruik van scenario's een plek te geven in strategische activiteiten. Scenario's zijn beredeneerde beelden van alternatieve toestanden. Dus geen voorspellingen of projecties.

De scenario's betreffen Duurzaam Haarlemmermeer.

Achtereenvolgens behandelen we de functies van de scenario's, de scope, de gevolgde methoden en het voorziene gebruik binnen het strategische programma. Als laatste is een lijst met mogelijke waarden opgenomen.

Functies

De voornaamste functies van scenario's betreffen:

- I. *bewustwording tijdens de vervaardiging omtrent de voornaamste onzekerheden die betekenisvolle alternatieve toestanden voortbrengen; deze onzekerheden zijn te onderscheiden in omgevingsonzekerheden en interne onzekerheden, die beide invloed op elkaar uitoefenen*
- II. *bevordering van de kwaliteit van communicatie omtrent toestanden*
- III. *het openen van toestanden die eerder geen of weinig aandacht kregen*
- IV. *het bevorderen van gedachtegangen bij beleidsontwikkeling die zijn gericht op veerkracht, het kunnen omgaan met verschillende toestanden door het kiezen van een handelwijze die in alle scenario's rampen vermijdt*
- V. *het zicht krijgen op spanningen en dilemma's die eerder onbekend waren.*

Dus functies zijn niet: het faciliteren c.q. voorschrijven van inhoudelijke keuzebeslissingen. Scenario's zijn dienstbaar aan beleidsontwikkeling, maar zijn geen beleidsontwerpen.

Scope

De scope bevat twee woorden: "duurzaam" en "Haarlemmermeer". Wij verstaan duurzaam als: "in harmonie tussen de ecologische, de economische en de sociale dimensie van ontwikkeling".

Hierover het volgende (in 't Veld: Transgovernance 2012);

"We consider our world through the veils of fundamental normative perspectives that shape our beliefs, our inspiration and our actions. One of the many disputes between Plato and Aristoteles concerned the question whether mankind is either part of nature or has a subject-object relation to nature. The anthropocentric character of the concept of nature became gradually stronger in the Western world. The Christian religion defined the duty of men towards nature as stewardship, Verwalterstelle, but did seldom practice it. The era of Aufklaerung, Enlightenment has delivered the perspective of humankind as the master of the universe, with the perspective of a world governed by reason and by science. But the shadow of Faust was always near. More recently the metaphor of the exhaustion of the earth, caused by human irresponsibility, has come to the forefront in disputes. Economic growth then may be sinful.

On the other side of the spectre, commentators consider technological innovation as the great liberator of the human race, because it will eradicate poverty, hunger and many other shortcomings. Statistics indicate that we on the average live longer and in better health than ever before, but the pursuit of happiness relates to more than statistics. Our values on distributive justice urge us to pay attention to differences. Many of the normative perspectives on the environment are formulated in terms of threats that demand immediate action. While increasing wealth appears to reduce the willingness to accept risks of wealthy people, these threats are shaped as extreme risks. It has been generally accepted nowadays that mankind is able to bring about irreversible change that partially diminishes the options of future generations. The normative insight derived from this principle

is formulated as the precautionary principle. This principle leads to the norm that we should abstain from action that reduces the valuable future options for choice. Moreover the concept of sustainability now concerns the three major dimensions of human societies, the economic, social and ecological dimension, collected as the three P's people, planet, profit. Van Londen and De Ruijter define the concept of sustainable development as the reconciliation of three imperatives: (a) the ecological imperative, to remain within planetary bio-physical carrying capacity; (b) the economic imperative, to ensure an adequate material standard of living; and (c) the social imperative, to provide social structures – including systems of governance – that effectively propagate and sustain the values that people want to live by, in order to maximise human welfare.

The reconciliatory character of sustainable development raises specific questions as to the judgment on changes that lead to improvement in two dimensions but to deterioration in the third. Until now we lack a satisfactory interdimensional measuring rod in order to judge upon this type of changes. This deficiency is serious because as a consequence we are unable to provide convincing criteria to judge upon policy options in a comparative manner. Many different dialogues about sustainable development take place simultaneously: cities, states, enterprises and families discuss sustainable development in their own specific environment. They use common words, but in various rationalities. Sustainable development is a container notion."

Dit betekent dat de scope van deze scenario's breder zal zijn dan die van CPB, AEB of Rotterdam. Met name de ecologische dimensie ziet er in Haarlemmermeer wel heel anders uit dan in Amsterdam. Ook de sociale dimensie is specifiek.

Wat betekent Haarlemmermeer?

Is de formele grens van de gemeente een zinvolle grens betreffende toekomst? Gegeven de regionale samenwerking is voor een aantal vraagstukken de betekenisvolle schaal kennelijk niet die van de gemeente. Bij nader inzien zijn veel schalen voor uiteenlopende problemen in het geding. In ieder geval is het verstandig de specifieke karakteristieken voor de voornaamste vraagstukken in de scenario's te laten terugkeren.

Hele werelden zijn te omvattend voor beschrijving, dus is selectie noodzakelijk. In deze selectie spelen de gedeelde waarden ook een voorname rol. Waarop hebben de meest dringende opvattingen omtrent het goede, het schone en het waarachtige hier betrekking? Deze waarde propositie is dus de grondslag voor de selectie van dimensies en daarbinnen kritische onzekerheden die tot de scenario's leidt.

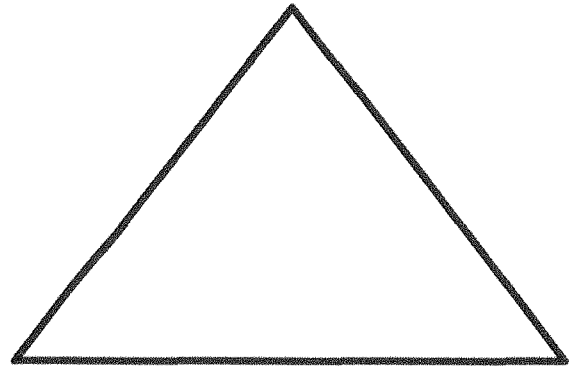
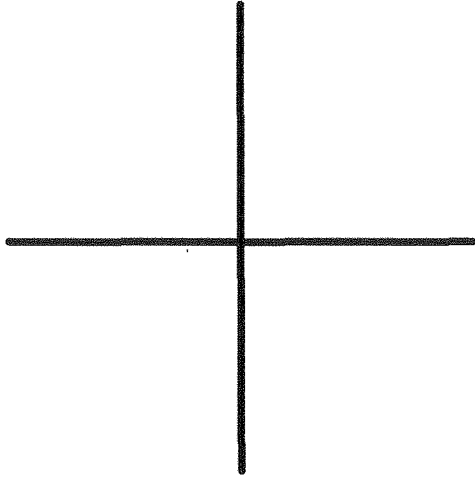
De waardepropositie die in het geding is voor Haarlemmermeer rust op de volgende peilers: duurzame ontwikkeling, kwaliteit van bestaan, optimale agrarische evolutie, excellente vestigingsfactoren, ondernemend klimaat, zorg voor allen, connectiviteit.

Deze aanduiding van een waardepropositie vergt naast professionele ook politieke toetsing.

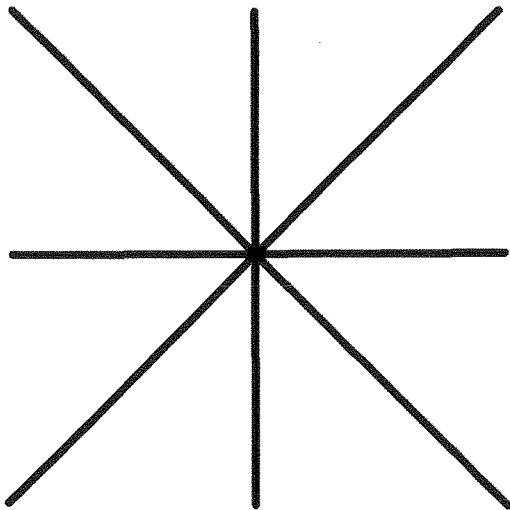
Methoden

In de scenarioliteratuur zijn een paar methoden dominant. Deze zijn:

- benoeming van twee van elkaar onafhankelijke kritische onzekerheden in twee dichotomieën die vier kwadranten definiëren: bijvoorbeeld in de Rotterdamse scenario's de groeivoet van opkomende economieën en de aard van de energiehuishouding, carbonbased of biobased;
- benoeming van drie toekomstige toestanden die onafhankelijk van elkaar vorm krijgen waarbij de spanningsbogen tussen de drie de reikwijdte van de scenario's weergeven, dus bijvoorbeeld extreme grondstoffenschaarste, regionale oorlogen en snelle Europese integratie. Er ontstaan dan drie uiteenlopende scenario's die twee van de drie ontwikkelingen beklemtonen.



- Een derde methode bestaat uit het typeren van een aantal relevante dimensies in termen van spectrumlijnen waarbij de uitersten vaak absurd zijn: een mooi voorbeeld is bijvoorbeeld de typering van leiderschap langs de lijn mensgericht-taakgericht. Wie uitsluitend het een of het ander is, geeft in ieder geval niet goed leiding. Alle redelijke posities liggen tussen de uitersten. Er ontstaan dan stervormige figuren, waarbij bijvoorbeeld het snijpunt de status quo weergeeft.



De ontwerper van de scenario's kan op de relevante dimensies verschuivingen aanbrengen, bijvoorbeeld naar zijn vermoedens omtrent "feasible futures". Er ontstaat dan een puntenwolk die zich leent voor oordeelsvorming, bijvoorbeeld aangaande de mate waarin spanningen tussen dimensies optreden. Op deze wijze is soepele constructie van grote aantallen scenario's mogelijk.

Het vorenstaande leidt tot de volgende opties:

De waarde-propositie verbindt en selecteert de betekenisvolle uitsneden van toekomstige werelden; deze kunnen betrekking hebben op omgevingsdeterminanten, zoals de klimaatontwikkeling, energietransitie, Europese integratie, de luchtvaartevolutie, etc., maar ook op wezenskenmerken van Haarlemmermeer zelf. Beide kunnen naast elkaar en in verhouding tot elkaar worden geplaatst.

Gebruik

Het gebruik van scenario's is wellicht het lastigste onderdeel van de exercitie. Veel betrokkenen kunnen de verleiding niet weerstaan om tussen de scenario's te kiezen. Dat is een dwaze daad omdat

er niets te kiezen valt. De redengeving voor vervaardiging was immers dat we niet alles in de hand hebben, niet kunnen voorspellen en geen oppermacht bezitten. De gevoeligheid voor toekomst kan erdoor toenemen, reflectie op de waarde-propositie is beter mogelijk, en bovendien is het mogelijk om handelingsstrategieën te ontwerpen die in alle door de scenario's beschreven toekomst tot redelijke uitkomsten leiden.

De ontwerper van de scenario's kan op de relevante dimensies verschuivingen aanbrengen, bijvoorbeeld naar zijn vermoedens omtrent feasible futures. Er ontstaat dan een puntenwolk die zich leent voor oordeelsvorming, bijvoorbeeld aangaande de mate waarin spanningen tussen dimensies optreden. Op deze wijze is soepele constructie van grote aantallen scenario's mogelijk.

Het vorenstaande leidt tot de volgende opties:

De waarde-propositie verbindt en selecteert de betekenisvolle uitsneden van toekomstige werelden; deze kunnen betrekking hebben op omgevingsdeterminanten, zoals de klimaatontwikkeling, energietransitie, Europese integratie, de luchtvaartevolutie, etc..., maar ook op wezenskenmerken van Haarlemmermeer zelf. Beide kunnen naast elkaar en in verhouding tot elkaar worden geplaatst.

Voorbeelden van waarden Haarlemmermeer

We hebben een lijst gemaakt met mogelijke waarden van Haarlemmermeer. Dit is gemaakt op basis van de gesprekken die gevoerd zijn met leden van College en Directie, te kijken naar de documenten binnen de organisatie en documenten die worden gebruikt voor communicatie doeleinden.

Onderstaande lijst met waarden is geenszins volledig en dient ter bevordering van de discussie.

- Rechtvaardigheid
- Gelijkwaardigheid
- Solidariteit
- Integriteit
- Verantwoordelijkheid
- Betrokkenheid
- Respect
- Onafhankelijkheid
- Vrijheid
- Duurzaamheid
- Verdraagzaamheid
- Verbondenheid
- Schoonheid
- Dienstbaarheid
- Authenticiteit
- Creativiteit
- Competitie
- Stabiliteit
- Beheersbaarheid
- Wendbaarheid
- Openheid
- Gemeenschapszin
- Geborgenheid

De beschrijvingen van Haarlemmermeer die worden gebruikt voor communicatie doeleinden bevatten waarden.

Profiel van Haarlemmermeer

Haarlemmermeer is het hart van de Randstad. Dagelijks stromen tienduizenden mensen onze gemeente in en uit. De centrale ligging tussen Amsterdam en Den Haag in combinatie met de aanwezigheid van de internationale luchthaven Schiphol maakt Haarlemmermeer tot economische motor. De bereikbaarheid voor mensen en goederen, zowel nationaal als internationaal, levert een uitstekende plek voor bedrijvigheid op. Niet alleen voor logistiek en diensten, maar ook voor het innovatieve boerenbedrijf. Het zijn gezichtsbepalende factoren in onze gemeente. Haarlemmermeer vormt ook een thuis voor 145.000 inwoners. Dit aantal groeit nog steeds; ruim wonen op een centrale plek in de Randstad blijkt voor veel jonge gezinnen aantrekkelijk. Onze inwoners wonen zowel in kleine dorpen als in grote kernen die stadse proporties beginnen aan te nemen. De groeisprunten die een aantal kernen hebben doorgemaakt, leiden - in combinatie met de ruimte en het groen van het polderlandschap - tot nieuwe stedelijke woonmilieus in een dorpse omgeving. De contrasten tussen rust, ruimte en groen aan de ene kant en bereikbaarheid, dynamiek en bedrijvigheid aan de andere, leveren een unieke symbiose tussen stad en platteland. Door de aanwezigheid van nieuwe vormen van stedelijkheid is Haarlemmermeer een proeftuin van toekomstige ontwikkelingen in stedelijke gebieden. Onze gemeente is een voorbeeld van wat kan binnen de Randstad en de rest van Nederland. De traditionele Hollandse polder is hier getransformeerd tot een markant onderdeel van de Metropoolregio, met behoud van zijn eigen karakter. Als kloppend hart van de Randstad is Haarlemmermeer een plek voor nieuwe ideeën, innovatieve bedrijvigheid en bijzondere woonmilieus. Sinds de drooglegging van het Haarlemmermeer in 1852 is onze polder dé plek waar vernieuwers blijvend kunnen pionieren.

Twitterstatement

HLMR: ruimte, stedelijke activiteit, contrastrijk landschap, strategische ligging, bereikbaarheid, economische dynamiek, innovatief vermogen.

Visiestatement

De gemeente Haarlemmermeer is open, toegankelijk en transparant. Zij is uitnodigend en werkt actief aan het betrekken van belanghebbenden bij de keuzes die de gemeente maakt. Het bestuur wil samen met hen werken aan beleid- en uitvoeringsprogramma's, gericht op het versterken van de vitaliteit van de Haarlemmermeerse gemeenschap en verdere uitbouw van onze positie buiten de Ringvaart.