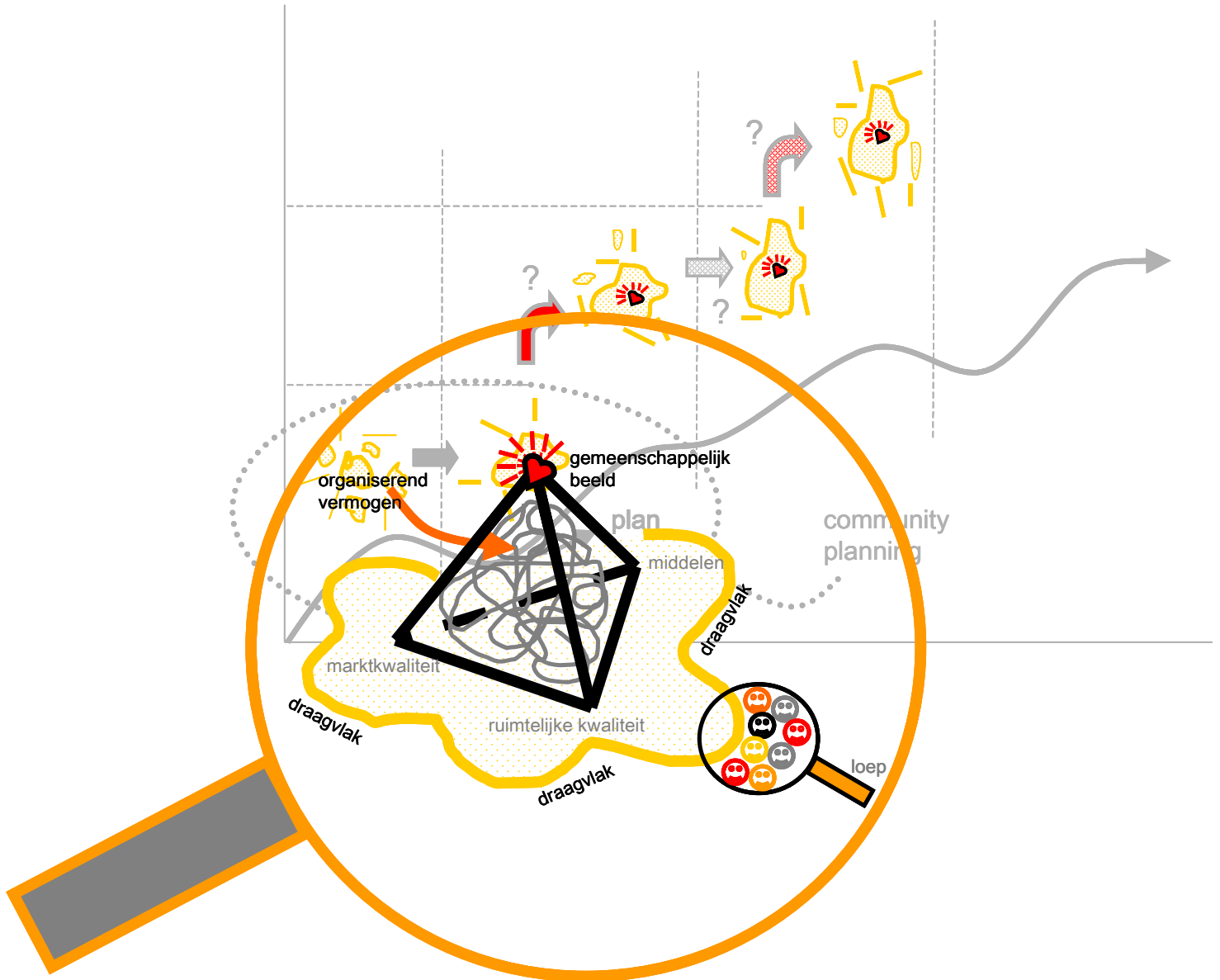


Community Planning

Draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse stedelijke gebiedsontwikkeling.



Mw. ir Doenja Urlings
Augustus 2007
MCD 3

Voorwoord bij de scriptie getiteld Community Planning (draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse gebiedsontwikkeling)

De scriptie die voor u ligt, is de afsluitende scriptie voor de 2-jarige masteropleiding Master City Developer (MCD 3, 2005-2007). Een intensieve en integrale opleiding met studenten uit diverse achtergronden. Een opleiding die opgezet is door de Erasmus Universiteit, de TUD en het OBR en die vooral gegeven wordt vanuit Rotterdam, maar ook op verschillende locaties in het land. Een opleiding die iedere dinsdag weer door een enthousiast team docenten vormgegeven werd.

Het was een voorrecht om 2 jaar lang wekelijks tijd vrij te kunnen maken voor deze investering in mijzelf. De combinatie van colleges en tentamens was zwaar. In de twee jaren van de opleiding is er bij vrijwel alle studenten, ook bij mij, qua werk en privé veel gebeurd. Dat maakt de opleiding extra ingrijpend, maar ook tot een houvast om je in vast te bijten en af te ronden. Het groepswork voor Stadswerven Dordrecht met Joost, Nicolaas, Nicole, Rene, Casper en Roy was intensief, maar leerzaam en heeft mij een goed teamgevoel opgeleverd. We hebben een resultaat behaald waar we trots op zijn. Het doorschakelen na de laatste colleges, naar het onderzoek en schrijven van een scriptie gaf meer agendavrijheid, maar ook het gemis aan contact met studiegenoten.

In een voorwoord wil je toch mensen bedanken, maar waar te beginnen en te eindigen? Aan de niet aflatende support van Carolien hebben wij als MCD 3 veel steun gehad. Bedankt! Datzelfde geldt uiteraard voor docenten en organisatoren van de opleiding. Natuurlijk wil ik mijn scriptie-begeleiders Ineke en Gerard bedanken voor het getoonde vertrouwen en voor hun tijd. Zelfs in de vakantieweken, omdat de laatste stappen nog een hele klus bleken te zijn. Extra dank aan alle geïnterviewden die hun agenda (her-)schikten en aan de GDR-deelnemers die speciaal voor mij naar Eindhoven afreisden om samen een interessante middag te beleven. Dank aan bureau Overes voor de open en actieve medewerking aan mijn onderzoek, aan Atrivé, mijn voormalige werkgever en het ministerie van VROM mijn huidige werkgever, aan meelevende collega's.

En tot slot... last but not least... Mijn opleiding heeft ook thuis heel wat uren van aandacht en liefde weggesnoept. Dank voor het begrip, de steun en de soms zeer welkome relativering van mijn lief, de kat en de "overige slachtoffers" in de kring van familie, buurtgenoten en bekenden. Klaas kon op het laatst al aan mijn eerste woorden in een telefoongesprek horen of het wel of niet goed ging, of ik vol vertrouwen of vol wanhoop zat. Daarom beschrijf ik hier nu ook de opluchting en de blijdschap dat het er op zit, maar ... ik zal het contact en de inspiratie missen.

Veel leesplezier!
Doenja Urlings



Een leestip tot slot:

- de lezer die de kern wil vatten kan het best de samenvatting + hoofdstuk 1, 4 en 7 lezen
 - de lezer die meer achtergronden wil lezen pakt er hoofdstuk 2 (trends) en 3 (theorie) bij
 - de lezer die in de casusbeschrijvingen en het analysemodel wil duiken leest ook hoofdstuk 5
 - de lezer die in leerpunten geïnteresseerd is, voegt hoofdstuk 6 aan zijn selectie toe
- Maar... laat je niet weerhouden, lees en bekijk het geheel, voor je het weet heb je wat geleerd!

Community Planning

Draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse stedelijke gebiedsontwikkeling.

Inhoudsopgave:

- Titelblad
- Voorwoord
- Inhoudsopgave

Samenvatting	blz. 1
1. Introductie	
1.1 definitie onderzoeksvraag en subvragen	blz. 9
1.2 achtergrondbeschrijving en bestaansrecht vraag	blz. 10
1.3 persoonlijke betrokkenheid en motivatie	blz. 11
1.4 afbakening onderwerp	blz. 13
1.5 onderzoeksopzet (stijl, stappen en keuzes)	blz. 13
1.6 onderzoeksmethodologie (wetenschappelijkheid)	blz. 16
1.7 structuur van de scriptie	blz. 17
2. Ontwikkelingen en de relatie naar Community Planning	
2.1 participatie, draagvlak en interactieve planvorming in de maatschappij	blz. 19
2.2 tendensen in het vakgebied van de gebiedsontwikkeling	blz. 22
2.3 uitleg over de methode van Community Planning	blz. 24
2.4 terug naar de beginvraag	blz. 27
3. Verkenning van theorie en mogelijke relatie naar Community Planning	
3.1 grondslag in de theorie	blz. 29
3.2 de participatieladder	blz. 29
3.3 absorptievermogen en absorptiegraad	blz. 31
3.4 complexe sturing in het ontwikkelingsproces	blz. 32
3.5 toetsing aan de expertgroep (GDR-sessie)	blz. 35
3.6 de MCD bagage	blz. 36
3.7 terug naar de beginvraag	blz. 39
4. Conceptueel analysemodel	
4.1 de drijvende piramide	blz. 41
4.2 instabiliteit van en incidenten bij de piramide.	blz. 45
4.3 plek van de piramide in het totale ontwikkelproces	blz. 46
4.4 bruikbaarheid, robuustheid en kallibratie	blz. 48
4.5 terug naar de beginvraag	blz. 48

5. Casestudies	
5.1 de drie casussen nader toegelicht	blz. 49
5.2 Nieuwveense Landen te Meppel	
5.2.1 inleiding, de situatie in Meppel	blz. 50
5.2.2 uit de interviews (Meppel)	blz. 51
5.2.3 analyse van de casus Meppel	blz. 54
5.2.4 conclusies over Meppel	blz. 56
5.3 Burgemeester Lemmensstraat te Sittard-Geleen	
5.3.1 inleiding, de situatie in Sittard-Geleen	blz. 58
5.3.2 uit de interviews Sittard-Geleen	blz. 60
5.3.3 analyse van de casus Sittard-Geleen	blz. 64
5.3.4 conclusies over Sittard-Geleen	blz. 66
5.4 Bergerhof te Renkum	
5.4.1 inleiding, de situatie in Renkum	blz. 67
5.4.2 uit de interviews (Renkum)	blz. 69
5.4.3 analyse van de casus Renkum	blz. 72
5.4.4 conclusies over Renkum	blz. 75
5.5 samenvattend: de cases en het totale gebiedsontwikkelingsproces	blz. 76
5.6 ervaringen met het toepassen van het conceptueel analysemodel	blz. 79
5.7 terug naar de beginvraag	blz. 80
6. Leerpunten rondom Community Planning voor de procesmanager	
6.1 leerpunten uit praktijkcases	blz. 81
6.2 leerpunten uit literatuur	blz. 83
6.3 leerpunten uit de expertgroep (GDR-sessie)	blz. 85
6.4 samenvattend: de 27 leerpunten op een rij	blz. 86
6.5 terug naar de beginvraag	blz. 88
7. Conclusies en aanbevelingen	blz. 89
Bijlagen	blz. 95
• Literatuurlijst en lijst websites	
• Lijst met inspiratieve quotes	
• Lijst van geïnterviewden (casestudies) en experts (GDR)	
• Basis interviewdocument	
• GDR-agenda	
• (niet in alle exemplaren) uitgeschreven interviewverslagen (10 stuks)	
• (niet in alle exemplaren) uitgeschreven GDR-sessie (uitdraai, sheets, discussie)	

Community Planning

Draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse stedelijke gebiedsontwikkeling.

Samenvatting

- aanleiding -

De aanleiding voor dit onderzoek zit in de inspiratie vanuit de MCD opleiding om iets te doen met sturen, regie en complexiteit en in mijn persoonlijke interesse in de kracht van (gewone) mensen, in hoe mensen wonen en in wat er gebeurt als die vertrouwde woonomgeving gaat veranderen. Als procesmanager in de (door-)ontwikkeling van wijken en buurten heb je daar mee te maken, jouw werk gaat over het (veranderen van het) wonen en leven van anderen, daar moet je je als procesmanager altijd bewust van zijn. Onderwerpen als inspraak, interactie tussen mensen en (bewoners-)participatie interesseren mij al lange tijd, zowel in mijn tijd als architect/ontwerper, toen ik adviseur/interim leidinggevende voor woningcorporaties was, als in mijn huidige functie van accountmanager wonen bij het ministerie VROM.

In de MCD is beperkt aandacht besteed aan de burger en “de ontwikkelkracht van onderop”, terwijl de procesmanager van de toekomst daar (denk ik) meer mee te maken zal krijgen. Processen worden niet alleen complexer op de grote, abstracte schaal (van regio's provincies, Europa), maar ook aan de basis, op de schaal van de wijk / buurt met individuele bewoners en gebruikers, of consumenten. Immers “Mensen maken het verschil”. De (in ons land) nieuwe, nog lerende interactieve planvormingsmethode Community Planning kwam op mijn pad en bracht drie cases in het oosten des lands met zich mee. Dat betekende een mooie kans om de focus te leggen op de organisatie en importantie van draagvlak en participatie (de sociaal getinte kant van een planproces) en om het sturen in de complexiteit van gebiedsontwikkelingsprocessen daarmee te verbinden. Want complex ..., dat wordt het zeker als je veel stakeholders van allerlei pluimage actief betreft bij het ontwerpen van een (nieuw) maatschappelijk duurzaam gebied.

- doel -

Het doel van dit onderzoek is om te leren van de praktijkcases waar Community Planning (in 2005-2006 in Nederland) heeft plaatsgevonden, om dit leren te richten op de procesmanager die Community Planning wil inzetten in (een deel van) zijn planproces en om daarbij de focus te leggen op de thema's draagvlak, participatie en sturing. Dit is verwoord in de onderzoeksvraag. De 5 geformuleerde subvragen zijn gericht op: het achtergrondkader van trends in de maatschappij waarbinnen Community Planning een plek in neemt, de theoretische grondslag of het begrippenkader voor de methode Community Planning, een ontwerp voor een conceptueel analysemodel als verbinding tussen die begrippen en als instrument om de praktijkcases van Community Planning te bestuderen, de conclusies uit diezelfde praktijkcases en de belangrijke leerpunten voor de overall procesmanager die Community Planning in (een deel van) een gebiedsontwikkeling wil inzetten.

- wat is Community Planning -

Community Planning is een methode voor interactieve planontwikkeling (afkomstig uit Engeland) die in korte tijd toewerkt naar een duurzaam, maatwerk stedenbouwkundig plan, waar veel stakeholders achter staan en waaraan velen hebben meegewerkt.

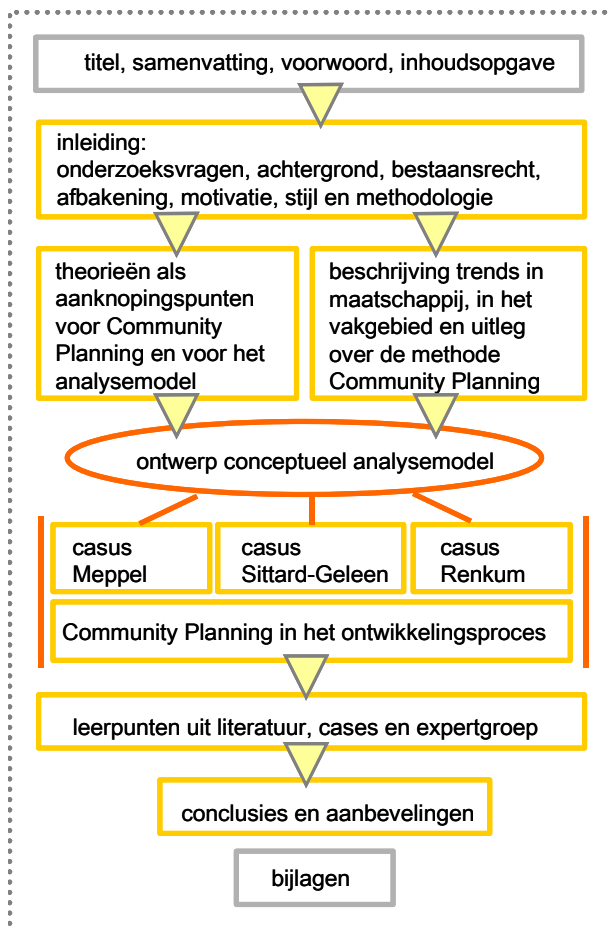
De methode valt op omdat:

- het proces van ontwerpen wordt gecombineerd met de dynamiek en inspraak van verschillende stakeholders
- de methode zich richt op het versnellen van een stap uit het gebiedsontwikkelingsproces
- er wordt gestreefd naar maximaal breed draagvlak als input richting de ontwerpers.

Community Planning werkt volgens een vaste volgorde van stappen en creëert een “hoge druk pan” situatie door toe te werken naar een open, voor iedereen toegankelijk ontwerpestival, gevolgd door enkele zeer intensieve ontwerpdagen en een aansluitende publiekspresentatie. In Nederland zijn er inmiddels ervaringen opgedaan in een deel van een grote uitbreidingslocatie in Meppel en in twee herstructureringsgebieden (wijk / buurt) in Sittard-Geleen en Renkum.

- opzet van de scriptie -

Deze scriptie is ingedeeld in 7 hoofdstukken en kent een flink aantal bijlagen. In onderstaand schema is de opzet van de scriptie verduidelijkt.



- kern van de scriptie -

De kern van het onderzoeksresultaat in deze scriptie draait om twee zaken.

- Eenzijds is dat het ontwerp voor een conceptueel analysemodel voor Community Planning in de (totale) gebiedsontwikkeling en de toetsing van dat model op de drie praktijkcases (hoofdstuk 3 en 4, delen van 5, en uiteraard hoofdstuk 7).

2. Anderzijds is dat de achtergrondbeschrijving, nieuwsgierige verdieping en analyse van de praktijktoepassing van de interactieve planmethode Community Planning in Nederland (hoofdstuk 2 en 6, delen van hoofdstuk 5 en hoofdstuk 7).

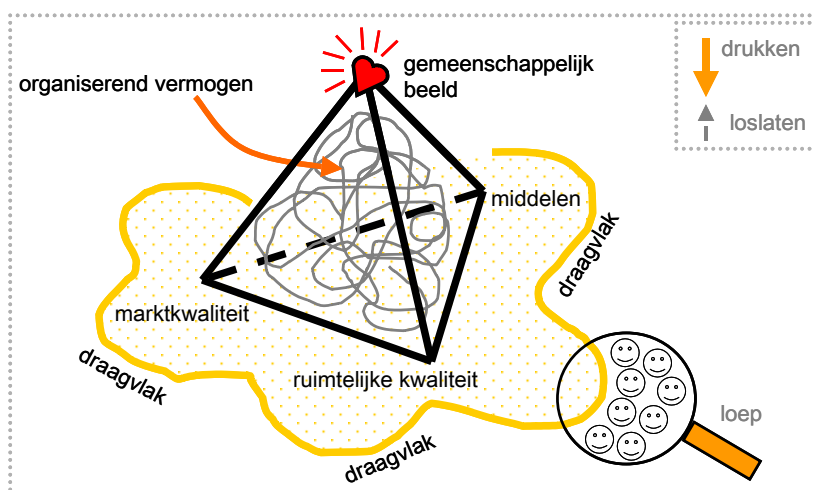
In het eerste deel staat de gedachtegang om te komen tot het ontwerp en verder de reflectie op, relatie naar en verbinding tussen theorieën en begrippen uit de MCD centraal. Uit het tweede deel volgen leerpunten voor de procesmanager die Community Planning wil inzetten in een proces.

In de beschrijvende hoofdstukken is getracht een veelkleurig, "compleet" beeld te schetsen. In de ontwerpende hoofdstukken is juist geprobeerd om een beknopt en eenvoudig (ook voor een leek) volgbaar analysemodel op te bouwen. Het analysemodel is een verbeelding van de belangrijkste elementen en mogelijke gebeurtenissen in het interactieve planproces. Dus inclusief de spanning, onzekerheid, toeval en transparante grenzen. De afbakening van deze scriptie is ook van belang. Het betreft een onderzoek naar Community Planning, een methode die ingezet wordt bij de ontwerpende processtap "van visie naar plan". Andere methoden of stappen zijn niet onderzocht.

- de scriptie-inhoud in het kort -

Community Planning sluit goed aan bij de huidige Nederlandse maatschappelijke situatie en bij de veranderingen in het vakgebied die gekarakteriseerd kunnen worden door de ontwikkeling van toelatings- naar ontwikkelingsplanologie of naar integrale gebiedsontwikkeling. Een aantal theorieën, zoals de participatieladder van Arnstein en later de tweezijdige ladder van Hofman en begrippen zoals absorptievermogen en absorptiegraad vormen kaders voor Community Planning. Ook de theorieën van Teisman, die door Van Randerdaat zijn vertaald naar de praktijk van het sturen in de stedelijke gebiedsontwikkeling, zijn bruikbaar en sluiten aan bij Community Planning. Uit de MCD opleiding zijn drie basistheorieën geselecteerd die een relatie hebben met de methode. Dat zijn: de planoptimalisatiedriehoek van Van 't Verlaat, de invulling van het begrip organiserend vermogen volgens de visie van Van der Meer en Van Hoek en de schema's en begrippen uit de theorie over het sturen op en benaderen van ruimtelijke kwaliteit, behandeld in de MCD door onder andere Wigmans.

Met deze kennis in het achterhoofd is in stapjes een conceptueel analysemodel, getiteld "de drijvende piramide", opgebouwd voor gebiedsontwikkeling met inzet van de methode Community Planning. Dat model wordt als volgt verbeeld:

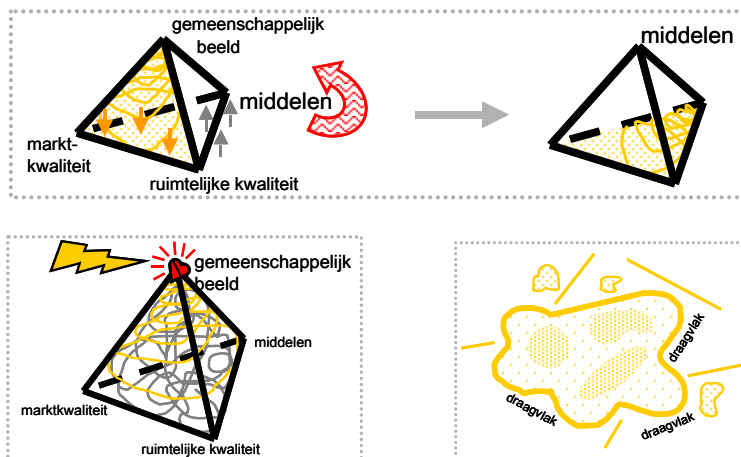


De drijvende piramide beschrijft de proceskant van de methode Community Planning, die ingezet wordt om na de visiefase, in interactie met veel actoren en uitgaande van verschillende belangen, in korte tijd een haalbaar en duurzaam ruimtelijk (stedenbouwkundig) plan op maat te maken, dat breed door participanten aan en opdrachtgevers van de methode gedragen wordt.

De elementen die herkenbaar zijn in de piramide zijn:

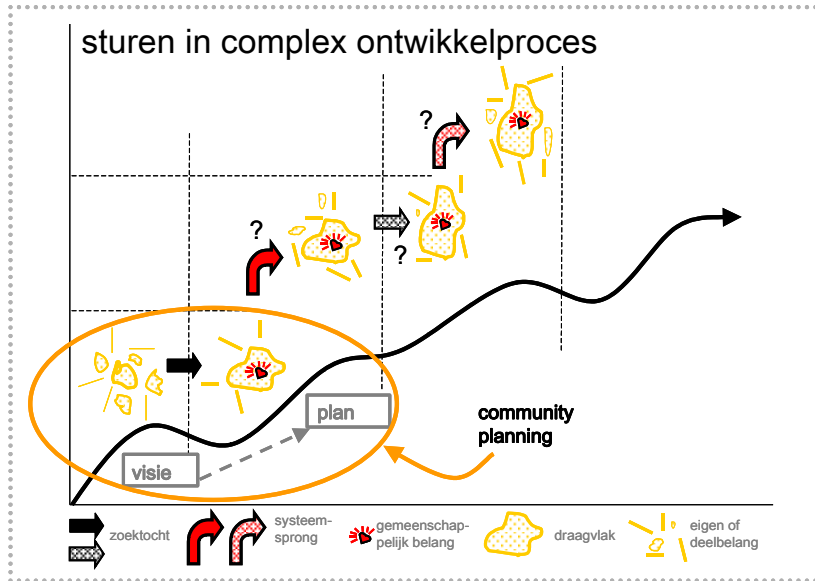
- de planoptimalisatieprocessen (een driehoek als basis of grondvlak van de piramide)
- het organiserend vermogen (een kriskras-kluwen als verbindingen binnen de piramide)
- het gemeenschappelijk beeld of belang (een kloppend hart als eindresultaat van de processtap)
- het draagvlak (een vloeibare, veranderlijke modderlaag waarop de piramide drijft)
- de mensen binnen dat draagvlak (stakeholders, partijen, individuen, netwerken, ambassadeurs).

De piramide is van zichzelf zeker niet statisch en stabiel, de piramide wordt in een Community Planningsproces zo integraal mogelijk van onderaf opgebouwd richting de top. Maar het vormen van een gemeenschappelijk beeld gaat altijd gepaard met spanning, strijd, tegenstellingen en beperkingen. De piramide vult zichzelf dus niet stabiel en drijft bovendien op een niet overal even dikke, bewegende modderlaag. Daarnaast staat de piramide altijd onder invloed van externe gebeurtenissen, zoals een plotse bliksemschicht of een zich langzamer vormende mist. Dit alles kan er toe leiden dat de piramide instabiel wordt, dat een hoekpunt los raakt van het draagvlak of beschadigd wordt. Dat een ribbe door het draagvlak heen zakt, dat de top inzakt naar een lager niveau of dat de hele piramide omkiept en een ander hoekpunt boven komt te liggen en leidend wordt in het proces. Ook het draagvlak zelf kent spanning en strijd (verdichting, afsplitsing). In onderstaande plaatjes worden dergelijke gebeurtenissen verbeeld.



Community Planning staat niet op zichzelf, maar neemt een plek in het totale ontwikkelingsproces in. Als de piramide met het gemeenschappelijke beeld in de top van bovenaf wordt bekeken in het hele planproces, dan ontstaat het plaatje op de volgende bladzijde dat het sturen in complexiteit verbeeld. De zes sturingselementen die horen bij sturen in complexiteit zijn van toepassing op de start, de processtap en de afronding van Community Planning. Ze bieden, samen met de al eerder benoemde begrippen en het analysemodel houvast om de praktijkcases te analyseren. Het analysemodel wordt zo aan de praktijk getoetst en er komen enkele punten voor doorontwikkeling van of reflectie op het analysemodel aan het licht.





Uit de analyse van de casussen volgt onderstaand schema met de belangrijkste inhoudelijke procesconclusies uit de drie praktijkervaringen in Meppel, Sittard-Geleen en Renkum. De conclusies zijn in steekwoorden, gegroepeerd naar thema, weergegeven.

casus	Meppel	Sittard-Geleen	Renkum
DRAAGVLAK			
draagvlak onder burgers / professionals	onvoldoende draagvlak voor eindresultaat als proces	groot draagvlak, extra inspanningen en hoge waardering vanuit burgers	groot draagvlak, enkele omwonenden ongerust, gemeente dubbele houding
gemeenschappelijk beeld	geen gemeenschappelijk (gedragen, duurzaam, haalbaar) beeld	gemeenschappelijk beeld bereikt	gemeenschappelijk beeld bereikt
PARTICIPATIE			
positie op de participatieladder	relatief hoge positie (4) werd beoogd, uiteindelijk laag (2)	hoge positie (5), onzeker of dit zo zal blijven in proces	bewust gestuurd op relatief hoge positie (4), behouden
absorptievermogen en absorptiegraad	groot absorptievermogen en beperkte absorptiegraad	geen maximaal absorptievermogen, hoge absorptiegraad	zeer groot absorptievermogen en tevens hoge absorptiegraad (verrijking)
STURING			
organiserend vermogen	zeer beperkt organiserend vermogen	breed organiserend vermogen, maar met extern beter dan binnen het team	organiserend vermogen opgezocht en benut, samen met lokale partijen
zoektocht optimalisatie en oplossingsruimte	veel aandacht voor het hoekpunt van ruimtelijke kwaliteit, geen balans	Integrale optimalisatie, zeer beperkte oplossingsruimte geeft vrij kleine piramide	integrale optimalisatie (maar vooral woonfunctie), grote oplossingsruimte benut
sturingselementen voor het sturen in complexiteit	onvoldoende gebruik gemaakt van elementen, complexiteit onderschat	de meeste elementen zijn gebruikt, inbedden is het minst aanwezig	alle sturingselementen aanwezig, inbedden ook, maar misschien onbewust
co-evolutie en/of systeemsprong	geen co-evolutie, dus geen gunstige omstandigheden en geen systeemsprong	co-evolutie en wellicht ook gunstige omstandigheden voor evt. systeemsprong	co-evolutie en gunstige omstandigheden, misschien is systeemsprong gemaakt

OVERIGE CONCLUSIES			
bedreigingen of instabiliteit	veranderende marktcontext (bliksemschicht, meer mist), met als gevolg het omkiepen / instorten van de piramide	verandering in grondposities komt als bliksemschicht met negatieve lading binnen, dit is risico voor fase 1 uit het plan	a. gemeente wil profiteren, dit is een bedreiging van het draagvlak en heeft tot gevolg het losraken van middelen- hoekpunt van de piramide b. enkele beeldbepalende bewoners haken af, het flexibele draagvlak verandert
(door-)ontwikkeling van Community Planning zelf	harde leerschool, veel leerpunten	lastige opgave, toch goed gewerkt, nieuwe leerpunten	succesvol en soepel, enthousiasme, focus inhoud

De samenbundeling van literatuur, praktijkervaringen (en analyses) en een tussentijdse toetsing van dit scriptie-onderzoek aan een groep experts in gebiedsontwikkeling leidt tot slot tot een overzicht met 27 leerpunten, uitgesplitst naar de thema's draagvlak, participatie en sturing, voor de procesmanager die Community Planning wil gaan inzetten in een gebiedsontwikkelingsproces. In het afsluitende hoofdstuk van deze scriptie zijn de leerpunten ingedikt tot deze zes "geboden".

- ➔ Een goede voorbereiding is het halve werk.
Weet zelf wat je wil met een interactief planproces en investeer in de voorbereiding. Dus in intern en extern draagvlak bij alle (mede-)opdrachtgevers, niet alleen voor de aftrap, maar ook voor het proces en het eindresultaat (en leg die afspraken vast). Investeer in een sterk team, in goodwill bij deelnemers, in een basis van inhoudelijke analyses, in vertrouwen tussen de verschillende leidende personen en in heldere randvoorwaarden voor de opdrachtverlening. Benoem een beoogd niveau op de participatieladder en geef het nagestreefde absorptievermogen en de absorptiegraad aan. Hou zoveel mogelijk vrije ontwerpruimte over, goede interactie versterkt zichzelf en heeft ruimte nodig.
- ➔ Schakel tussen of wees je bewust van "frames", belangen, stijlen, abstracties, snelheden.
Ieder mens is anders en neemt op zijn manier deel vanuit een eigen belang. De houding en doelen van en coalities tussen mensen kunnen veranderen gedurende een proces. Schakel daar in mee, verplaats je in anderen, zonder het alvast voor hen in te vullen, zoek naar de spanningsvelden.
- ➔ Manage de verwachtingen van partijen naar een uitdagend, maar realistisch niveau.
Interactie en participatie zijn geen wondermiddel voor succes, denk mee met het proces via scenariostudies op inhoudelijke ontwikkelingen, maar ook op sfeer en/of draagvlak. Peil tussentijds hoe de vlag erbij hangt bij verschillende partijen en volg (ook) je gevoel.
- ➔ Hou overzicht en synchroniseer verschillende processen.
Denk tijdens de processtap vooruit en achteruit, aan verbindingen, netwerken, communicatie en (andere) besluitvormingsprocessen. Participatie kan lopende plan- of besluitvormingsprocessen raken, hinderen of stimuleren, let daar op, bespreek het op tijd met de betrokkenen en probeer vertraging, belemmering, toeval of kansen in te passen. Creëer de beste setting voor je planproces, zowel qua middelen, bemensing als momentum, kijk buiten je kaders. Neem afstand om signalen over co-evolutie of systeemspongen te zien.
- ➔ Wees persoonlijk betrokken, maar tegelijkertijd professioneel.
Verbindt jezelf aan het proces met al je goede en slechte eigenschappen, zorg dat je hulp hebt op de punten waar je zwakker in bent, laat je drive zien en wees "een volledig persoon". Maar blijf professioneel, je bent geen gewone deelnemer, je wordt er voor betaald en kunt een stap meer doen, het is je werk. Stel eisen aan de professionaliteit van opdrachtgever(s). Geniet van wat er gebeurt, laat je verrassen door anderen. Sta stil bij verdriet en vreugde. Haal het beste naar boven uit jezelf en anderen, samen kun je veel meer.

- ➔ Onderschat NIET de complexiteit en ingrijpendheid van wat je doet.
- Integrale stedelijke gebieds(her-)ontwikkeling, die draait om het wonen en leven van mensen, met interactie en brede participatie heeft altijd kenmerken van complexiteit. Dat is leuk, want het vereist transparantie (intern en extern) en geeft dynamiek, energie en kansen op vernieuwing. Maar het vraagt ook om lef, uithoudingsvermogen, relativering en het samen delen van succes. Train jezelf in het omgaan met complexiteit, in het aanhalen (bijsturen, hard werken) en in het loslaten (laten gebeuren, vertrouwen) van een dynamisch proces. Heb niet de illusie dat het proces te beheersen is, maar oefen jezelf in het "doelgericht improviseren". Gebruik je ervaring niet als blauwdruk voor je acteren, maar juist om de rust te bewaren en tegelijkertijd zowel nabij als op afstand te kunnen zijn.*

Tevens worden er aanbevelingen gedaan voor nader of verdiepend onderzoek, de aanbevelingen zijn in het laatste hoofdstuk toegelicht. Het betreft de onderwerpen:

- modelontwerp
- reikwijdte
- systeemsprong
- interventie of standaard
- leerpunten.

In de bijlagen zijn diverse achtergronddocumenten van dit onderzoek opgenomen.

1. Introductie

1.1 definitie onderzoeksvraag en subvragen

Community Planning, draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse stedelijke gebiedsontwikkeling, dat is de titel van deze scriptie. De centrale onderzoeksvraag is:

“*Wat valt er uit de drie praktijkcases van de methode Community Planning te leren op het gebied van draagvlak, participatie en sturing, voor een procesmanager die in een gebiedsontwikkeling een interactief proces (of procesdeel) via de methode Community Planning wil inzetten?*”

Deze vraag wil ik beantwoorden door in deze scriptie onderstaande subvragen te behandelen.

Hoe past een interactieve methode zoals Community Planning in de maatschappelijke trends op het gebied van participatie en draagvlak in de samenleving anno 2007 en in het vakgebied van de integrale gebiedsontwikkeling?

Ik beantwoord deze vraag in hoofdstuk 2 door een beschrijving te geven van de maatschappelijke ontwikkeling van participatie en draagvlakvorming in Nederland. Ik ga ook na of Community Planning past bij de trends in het vakgebied, zoals de tendensen naar ontwikkelingsplanologie en integrale gebiedsontwikkeling en het doel, een maatschappelijk duurzaam resultaat (outcome).

Op welke theoretische grondslag is de methode Community Planning gestoeld of (indien dat er niet is) met welke begrippenkaders kan de methode nader worden geanalyseerd?

Ik beantwoord deze vraag in hoofdstuk 3, niet middels een overkoepelende theorie, maar door een aantal centrale begrippen voor de methode Community Planning (complexe processturing, breed draagvlak, (burger-)participatie en planoptimalisatie) uit de theorie te behandelen.

Met welk ontwerp (conceptueel analysemodel) kunnen de ervaringen met sturing, planvorming, draagvlak en participatie, uit de Nederlandse cases van Community Planning worden geanalyseerd?

Ik beantwoord deze vraag in hoofdstuk 4 door mijn ontwerp voor een conceptueel analysemodel toe te lichten. Het ontwerp is tot stand gekomen na lezing van de literatuur en na het houden van interviewgesprekken in de drie casestudies. Ik licht een aantal gebeurtenissen die binnen het model zouden kunnen optreden toe door ze, met hulp van het ontwerp, te verbeelden.

Wat zijn de belangrijkste conclusies (voor een procesmanager) uit de analyse van de drie praktijkcases van Community Planning in Nederland?

Ik beantwoord deze vraag in hoofdstuk 5 door de cases te analyseren met hulp van mijn analysemodel en in een samenvattende tekst de belangrijkste conclusies op te nemen.

Wat zijn belangrijke leerpunten van Community Planning (en interactieve planprocessen) waarop een procesmanager, die deze methode wil toepassen, kan sturen?

In hoofdstuk 6 beantwoord ik deze vraag door de praktijkervaringen met Community Planning in Nederland, inzichten uit de literatuur over interactieve planprocessen en succes- en faalfactoren genoemd door de experts van de Group Decision Room-sessie te vertalen naar leerpunten.

In hoofdstuk 7 worden de bevindingen gebundeld in conclusies en aanbevelingen voor de procesmanager. Zo wordt tot slot de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie beantwoord.

1.2 achtergrondbeschrijving en bestaansrecht vraag

Interactieve beleidsvorming (of aanverwante stromingen) bestaat in Nederland al enkele decennia en kende vooralsnog een hoogtepunt in de jaren negentig. De theoretische aandacht lijkt nu wat verslapt, er is een zekere moeheid over het onderwerp ontstaan in het debat en in de samenleving. Maar in de dagelijkse werkpraktijk groeit de interactie en samenwerking tussen burgers / stakeholders en regievoerende overheden of andere instellingen volop. Zeker op het terrein van stedelijke gebiedsontwikkeling. Er zijn in die Nederlandse praktijk successen geboekt en missers gemaakt, verwachtingen ingelost en mensen teleurgesteld. Daaruit valt nog veel te leren voor de toekomst. Het begrip interactieve beleidsvorming raakt misschien wat op de achtergrond, maar de “onderstroom” in ons land, dat burgers op zijn minst medeverantwoordelijk zijn voor hun leefomstandigheden, dat ze prima zelf kunnen aangeven hoe ze willen wonen en dat professionals de burgers daarop actief moeten bevragen, blijft gewoon bestaan. Denk aan discussies over netwerksturing, regievoering, transparantie, complexiteit, procesdenken, verantwoordelijkheid, dualisme, democratie en maatschappelijk duurzaam effect (outcome).

Hoe kader je deze achtergrond nu in tot een onderzoekbaar onderwerp voor de scriptie ter afronding van de masterstudie MCD? Dat kan op vele wijzen. Ik kies voor de praktijk en pak één van de vele interactieve methoden voor planvorming die ingezet worden, genaamd Community Planning, er uit. Ik wil de drie Nederlandse casussen waarin ervaring is opgedaan analyseren. Community Planning is van oorsprong een methode die in Engeland is ontwikkeld en sinds 2005 ook in Nederland wordt toegepast. Voor een korte uitleg zie onderstaand kader.

Community Planning, wat is dat?

Community Planning (CP) is een methode van interactieve planontwikkeling uit Engeland en die sinds 2005 in Nederland ingezet wordt onder begeleiding van bureau “Overes Interactieve Planontwikkeling”, een adviesbureau voor communicatie en participatie. Community Planning kan toegepast worden bij de (stedenbouwkundige) planvorming voor een buurt, wijk of groter gebied. Het loslaten van controle is alles wat er gevraagd wordt van de deelnemende partijen en personen aan Community Planning.

De werkwijze draait om een uitgebreide professionele kaderstellende analyse vooraf en het toewerken met een team van ontwerpers en andere specialisten (nog zonder aanwezig ontwerp) naar een open publiekssessie. Dit is een 1 of 2-daags ontwerpestival met zeer veel (wel tot 200-1000) deelnemers uit alle geledingen en hoeken van de bevolking. Deelname staat open voor iedereen, iedere aanwezige kan een rol kiezen die hem of haar past en kan bij het festival aansluiten of weer vertrekken naar eigen wens. Na deze publiekssessie volgen enkele ontwerpdagen voor een klein team van specialisten (waarin rekenen en tekenen hand in hand gaan). Aansluitend wordt (binnen een week na de start van het festival) het stedenbouwkundig ontwerp of de ruimtelijke planvisie gepresenteerd aan de opdrachtgever(s) en het publiek. Als het goed is, is er dan breed draagvlak voor het ontwerp aanwezig. Met de methode wordt een processtap in de gebiedsontwikkeling versneld van 1-1,5 jaar naar 3-4 maanden.

Het ministerie van VROM heeft Community Planning gepromoot. Er is inmiddels op drie plekken in Nederland ervaring mee opgedaan. Alle casussen betreffen een stedenbouwkundige visie- / planontwikkeling op het niveau van een grote wijk of kleinere buurt (Meppel, Sittard-Geleen, Renkum).

Er zijn drie opvallende dingen aan deze methode, Community Planning:

- 1. combineert het proces van het ontwerpen met de dynamiek en inspraak van verschillende stakeholders*
- 2. richt zich op het versnellen van een stap uit het gebiedsontwikkelingsproces*
- 3. streeft naar een maximaal breed draagvlak als input richting ontwerpers.*

Uit de persberichten en de situatie in de betreffende gebieden is bekend dat sommige projecten zeer succesvol en andere minder succesvol dan verwacht zijn verlopen.

De achtergrond (participatie, bestuur, regie, burgers, draagvlak enzovoort) van de ontwikkelingen in Nederland en tendensen in de gebiedsontwikkeling spelen een grote rol. Ik geef de methode van Community Planning een plek in haar omgeving, in de al eerder genoemde "onderstroom". Na een theoretische verkenning, een ontwerp voor een analysemodel en de analyse van de cases, spits ik mijn conclusies en aanbevelingen toe op waar het voor mij mee begon: de leerpunten op het gebied van draagvlak, participatie en sturing, uit drie praktijkcases van de methode Community Planning, voor een procesmanager die deze methode wil gaan inzetten.

Community Planning, werkwijze professionals en betrokkenheid bewoners / gebruikers?

Overes interactieve planontwikkeling, adviesbureau voor communicatie en participatie, is dé specialist en aanbieder van de methode in Nederland. In overleg met de opdrachtgever(s) wordt bekeken welke randvoorwaarden er voor een opdracht gaan gelden en welke specialismen door opdrachtgever en opdrachtnemer worden ingebracht. Zo ontstaat het zicht op de (grenzen van de) oplossingsruimte en kan het team dat de voorbereidingen doet naar een ontwerpfestival toewerken. De uitkomsten van deze publiekssessie worden vertaald naar een ruimtelijk plan en naar een aantal afspraken. Het externe, gespecialiseerde, bureau coacht de gang van zaken, voert onderzoek en analyse uit (onder andere middels bestudering van historie, kaarten, gevoeligheden en beperkingen) en voert veel voorbereidende gesprekken met de verschillende betrokken partijen. De sleutel informatie komt in beeld, beperkte randvoorwaarden aan ontwerpproces en uitkomst worden vastgesteld.

De voorbereiding geeft een basisdocument dat door het hele ontwerpsteam gekend en onderschreven wordt. Daaruit komt de meest wenselijke en reële vraagstelling voor de publiekssessie (een 2-daags ontwerpestival) die vervolgens met veel publiciteit plaats vindt. Na deze sessie wordt in 5 dagen het stedenbouwkundig ontwerp gemaakt en officieel publiekelijk gepresenteerd. Het draagvlak onder alle partijen zou dan (idealiter) goed gewaarborgd moeten zijn, waardoor de besluitvorming snel kan plaatsvinden en het gebiedsontwikkelingsproces een nieuwe fase in kan gaan.

1.3 persoonlijke betrokkenheid en motivatie

- mijn werkervaring -

Inspraak, interactie tussen mensen en (bewoners-)participatie zijn onderwerpen die mij al jaren interesseren. Al tijdens mijn studie en bij projecten waarin ik de rol had van architect / ontwerper, was ik bezig om vanuit de gebruiker (of samen met een groep gebruikers) te ontwerpen. Als architect vond ik mijzelf de verantwoordelijkheid hebben om een mooi geheel te maken van de wensen van eindgebruikers. Geen optelsom van vele kleine wensen, maar een gebalanceerd en gedurfd ontwerp, waarin keuzes zijn gemaakt die door de gebruiker(s) worden gedragen. Een ontwerp dat iets bijzonders voor alle betrokkenen betekent. Ik streefde niet het architectenidee "mijn stempel op de wereld zetten" na, maar wilde de trots van gewone mensen vorm geven.

Later als adviseur en interim-leidinggevende bij woningcorporaties behield ik deze mensgerichte drive. Ik evalueerde processen van stedelijke vernieuwing door juist de andere, externe partijen (bewoners, gebruikers en samenwerkingspartners) over hun ervaringen en verwachtingen te interviewen. Ik stuurde als houder van een projectenportefeuille van woongebouwen aan op een intensieve en op resultaat gerichte samenwerking tussen huurders en corporatiemedewerkers. Dat was zowel een externe als een interne opgave, want aan beide kanten moest partnerschap opgebouwd worden. De fysiek gerichte techneuten, economisch gestuurde fineuten en sociaal gedreven woonmensen waren niet gewend om integraal over een opgave te denken, daarbij de klant te betrekken en hem of haar als partner serieus te nemen. Ik werkte aan het adviesveld

keuzevrijheid tussen huren en kopen, omdat ik vind dat bewoners (met goede informatie en de passende zekerheden) eigen keuzes kunnen maken. Onderstaand motto past bij mijn drive:

"If you want to know how the shoe fits, ask the person who is wearing it, not the one who made it."
www.communityplanning.net

In mijn huidige werk als Accountmanager Wonen bij het ministerie van VROM, Wonen Wijken en Integratie, zoek ik, samen met lokale en regionale partijen, naar strategische en bestuurlijke oplossingen en samenwerkingskansen om (vooral het wonen in) gebieden verder te versterken.

- de plek van Community Planning in het hele proces -

Community Planning zoomt in op een fase uit het proces van de stedelijke gebiedsontwikkeling (SGO). Juist deze fase, met de vertaling van een visie of ambitie (praten met woorden) naar een concreter stedenbouwkundig plan of planvisie (breed gedragen en goed vormgegeven), vind ik het spannendst in zo'n proces. Het is (voor Nederland) een nieuwe methode, die nog in de "lerende fase" zit.

- mijn "persoonlijke frame" -

Community Planning past ook qua "frame" bij mij. Ik ben van nature direct en open, waardeer ieders inbreng en hou van complexe, sfeergevoelige, energieke processen. Uit mijn werkervaring blijkt mij altijd weer dat investeren in de relatie en in vertrouwen in elkaar loont. Naast dat het gewoon prettiger werkt heeft dit uiteindelijk ook (een moeilijk meetbaar maar wel aanwezig) effect op de resultaten. Samen het verschil maken en daar trots op zijn, met daarbinnen respect en ruimte voor elkaars verschillen, zo werk ik het liefst.

Maar ... ik ben realistisch. Er zijn natuurlijk meer methodes voor het vergroten van invloed en participatie van stakeholders in de gebiedsontwikkeling. En die hebben ook resultaat. Bovendien zijn niet alle omstandigheden geschikt voor en niet alle processen gebaat bij een vergaande en brede deelname van burgers. Iedere situatie is anders. Community Planning is voor mij géén religie, het is een mooi voorbeeld om te analyseren. Ik denk dat het meer gaat om de intenties waarmee je het proces inricht, het vertrouwen dat je onder de betrokkenen weet te winnen en het resultaat dat je boekt, dan om de precieze (participatie-) methode. "Mensen maken het verschil".

- de casussen -

Tot slot passen ook de 3 casussen in Nederland, waar Community Planning is toegepast, goed bij mij. In de studie Master City Developer (MCD) hebben we veelvuldig stilgestaan bij de integraliteit van de gebiedsontwikkelingsopgave en grootschalige ontwikkelingen in gebieden van nationale importantie in de Randstad bestudeerd. Interessant en leerzaam was dat zeker. Maar ik pas beter bij de schaal van een buurt of wijk, bij de setting van middelgrote regionale gemeenten en bij vraagstukken waar wonen duidelijk aanwezig is. Waarom? Tja lastig...

Een poging: de regio staat niet stil, daar gebeurt het óók. Daar kun je het verschil maken, daar wordt volop "in stilte" geëxperimenteerd (zonder tam tam of op de borstklopperij). Ik kom uit de regio, ik spreek de taal, ik hou van ruimte om je eigen omgeving te scheppen, ik wil de mensen (van gezicht) kennen. De binding en gemeenschapszin die mensen hebben met de plek waar en manier waarop ze wonen boeit mij (in stad en dorp). Veel Nederlanders hebben het (terechte of onterechte) idee dat juist die gemeenschapszin de laatste jaren in ons land onder druk staan.

- conclusie -

Het toeval (of bestaat dat niet?) wilde dat Community Planning in een kort tijdsbestek enkele malen mijn pad kruiste en drie casussen in het oosten des lands met zich mee bracht. De methode draaide om het actief betrekken van stakeholders bij (ruimtelijke) planontwerpen. De keuze voor het onderwerp van mijn scriptie was snel gemaakt.

1.4 afbakening onderwerp

De interactieve planvormingsmethode Community Planning is het onderwerp van deze scriptie. De methode is in drie casussen in Nederland toegepast, er wordt niet naar buitenlandse ervaringen gekeken. Community Planning wordt in Nederland ingezet om de stap van “visie naar ruimtelijk plan” sneller en met een breder draagvlak onder stakeholders te zetten. Community Planning is in ons land (nog) niet continu in een gebiedsontwikkelingstraject over meerdere procesfasen heen toegepast. Omdat de voorbereiding en inbedding van interactieve methoden van belang zijn voor een overall procesmanager zal ik over deze twee zaken (op basis van de ervaringen uit de praktijk) wel het een en ander schrijven. Toepassing van de methode in heel andere ontwerpprocessen of op andere momenten in het ontwikkelproces heb ik niet onderzocht.

Draagvlak, participatie en sturing zijn de onderdelen die ik eruit licht, omdat ze het meest onderscheidend zijn en omdat het belangrijke punten zijn waarvan de procesmanager (die opdrachtgever voor Community Planning wil zijn) kan leren. Natuurlijk was ook een uitgebreide planinhoudelijke evaluatie (met focus op ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen) mogelijk geweest. Ik heb daar niet voor gekozen, want ik leg het accent op de proceskant van de cases.

1.5 onderzoekopzet (stijl, stappen en keuzes)

Mijn onderzoek is explorerend en kwalitatief van aard, ik heb mijn stappen aangepast aan dat wat ik tegenkwam. Als ingenieur, afgestudeerd met een architectonisch ontwerp met mijn verhaal en motivatie daarbij, was het schrijven van een scriptie als deze erg wennen. Ik schrijf en betoog graag en makkelijk, het verbinden van theorieën en praktijk bij de tentamens vond ik erg leuk. Maar de druk van “wetenschappelijkheid” die op deze scriptie lag, kostte mij moeite. De stap om een eigen ontwerp (analysemodel) te maken was niet tevoren bedacht, maar bleek wel een stap die goed bij mijn werkwijze past. Ik heb zaken voorbereid, achtergronden beschreven, theorieën en informatie gelezen, maar heb me ook in de interviewgesprekken en in de GDR (Group Decision Room) laten verrassen door de ervaringen van mensen. Aan het eind heb ik me teruggetrokken om de analyses te maken en te vertalen naar conclusies en aanbevelingen.

- aandachtspunten -

Aandachtspunten voor mij waren: het zoeken en vasthouden van de rode draad, het inkaderen van onderzoeksvragen en het vertrouwen op mijn eigen gedachtegoed (ontwerp). De wijze van persoonlijk getint praktijkonderzoek doen, was soms lastig aan anderen uit te leggen. Daarnaast speelden ook meer praktische zaken op, zoals de vermoeidheid na 1,5 jaar van intensieve studie.

- processtappen -

Ik heb mijn werkzaamheden voor deze scriptie vooraf uitgewerkt in een globaal plan van aanpak. Tijdens het half jaar van onderzoeken heb ik mij daar niet geheel aan gehouden, zowel qua inhoud (onderzoeksvragen) als qua stappen is het een en ander veranderd. De uiteindelijk

chronologisch gezette onderzoeksstappen staan in een apart kader (hieronder) beschreven en zijn deels terug te zien in de structuur van dit rapport.

Stap 1, najaar 2006: observerend/participerend onderzoek

Het Community Planning ontwerpestival (grote publiekssessie) in Renkum heb ik zelf als spontaan participerende deelnemer zonder directe gebiedsbelangen of betrokkenheid meegemaakt (op 17-18 november 2006). Doel was: ervaren van de werkwijze tijdens het festival, sfeer proeven, registreren wat er gebeurt, open en vrij (zonder voorinformatie) deelnemen en uiteraard ook mezelf voorstellen en kennismaken met de dragende personen (m.n. Clara Overes) van de methode.

Stap 2, januari-februari 2007: literatuuronderzoek

Een korte studie naar de achtergronden, met focus op theorieën en begripsvorming over draagvlak, participatie en interactieve plan- en beleidsvorming in de na-oorlogse Nederlandse gebiedsontwikkeling.

Stap 3, februari 2007: interview met bureau Overes en informatie bij VROM

Kennismakend gesprek met Overes Projectontwikkeling (uit Purmerend, later Hoorn) en daaraan gelieerde stedenbouwkundigen / professionals. Tevens gesprek met kwartiermaker / accountmanager bij ministerie van VROM, als pleitbezorger van deze methode. Doel: inkaderen en focus t.b.v. interviews.

Stap 4, maart-april 2007: aanvullend literatuuronderzoek

De theorie en berichtgeving over Community Planning in beeld brengen. Proberen Community Planning te plaatsen in de theoretische kaders uit de opleiding en binnen gevonden theorieën over sturing, draagvlak en participatie. Indien mogelijk inzicht krijgen in de (theoretische) kansen en risico's van soortgelijke methoden.

Stap 5, mei-juni 2007: 10 casusinterviews (onderzoek 3 casussen Meppel, Sittard-Geleen, Renkum)

Doorgronden van de procesgang en eerste resultaten in de casussen waar Community Planning in Nederland is ingezet. Beeld krijgen van de visies van verschillende (lokaal) betrokken partijen of personen. Bespreken van mogelijke kansen en risico's. Verwerken van gegevens tot goedgekeurd basismateriaal.

Stap 6, juni 2007: het ontwerpen van mijn analysemodel als denkkader

Mijn zoektocht naar verwerking en integratie van theorie en praktijkindrukken vormgeven in een ontwerp.

Stap 7, juni 2007: één GDR-sessie met een expertgroep

Middels het ondersteunende discussie-instrument, de GDR (group decision room), een bijeenkomst met experts houden om mijn stand in de onderzoeksuitkomsten (theorie en link naar en visie op Community Planning) te bespreken. Tevens mijn ontwerp (analysemodel) laten zien. Verwerken van gegevens.

Stap 8, juli 2007: herschrijven conceptteksten en veranderen rapportindeling

Schrijfwerk en analyses van het verkregen materiaal met behulp van het ontworpen analysemodel. Het trekken van lessen uit de opgedane praktijkervaring met Community Planning.

Stap 9, juli- begin augustus 2007: uitschrijven en completeren van de scriptie

Het verwerken van de uitkomsten en gegevens tot rapport, met mijn eigen conclusies en aanbevelingen.

- keuze gesprekspartners en experts -

Eerder in dit hoofdstuk heb ik deze quote opgenomen:

"If you want to know how the shoe fits, ask the person who is wearing it, not the one who made it."
www.communityplanning.net

Hier wordt mee bedoeld dat de ervaring van de (eind-)gebruiker, als je dat ècht wilt weten, ontzettend veel waardevolle informatie toevoegt aan de positieve of negatieve waardering voor een product. Dat is natuurlijk eenvoudig voor te stellen voor consumptiegoederen die snel geproduceerd en in gebruik genomen worden. Maar... als ik deze quote van harte onderschrijf, hoe ga ik dan de drie casestudies voor dit onderzoek doen? Moet ik dan zoveel mogelijk individuele deelnemers aan het Community Planning proces enquêteren? Moet ik alle bewoners en omwonenden van de gebieden waar het in de casussen om gaat (ook zij die niet deelnamen) benaderen? Moet ik streven naar een volledig en betrouwbaar beeld van individuele meningen?

Ik heb daar niet voor gekozen. Ik ben exploratief en kwalitatief te werk gegaan, op zoek (met open vizier) naar informatie, theorieën, meningen en uiteraard ervaringen van de professioneel betrokkenen. De werkelijkheid in een praktijkcasus is zo complex en divers dat hij niet compleet samenhangend in een theorie te vatten of, in een scriptie als deze, in beeld te krijgen is.

In deze fase van Community Planning in Nederland beschouw ik “de ervaringen van de professionals uit de casussen” als leidend. Daarom is gekozen voor open en verdiepende vraaggesprekken met direct betrokken professionals. De opdrachtgevers waren in iedere casus steeds andere partijen. De interviewverslagen van alle gevoerde gesprekken met wethouders, ambtelijk projectleiders of procesmanagers, corporatiedirecteuren en projectleiders vanuit de corporaties, een welzijnscoördinator en een bewonersbegeleider zijn met behulp van aantekeningen gemaakt, overlegd aan en goedgekeurd door de geïnterviewden. Alle verslagen zijn integraal opgenomen in de bijlagen van deze scriptie*.

* Eerst wordt het basis interview-document getoond, later zijn, afhankelijk van de versie van dit rapport, de tien integrale, goedgekeurde gespreksverslagen opgenomen.

Natuurlijk heb ik me niet alleen beperkt tot de direct betrokken lokale partijen uit de drie casussen en heb ik als aftrap ook met bureau Overes interactieve planontwikkeling (het bureau dat in Nederland de Community Planning-methode organiseert) en met een accountmanager van het ministerie van VROM (het ministerie heeft een pilot gestimuleerd) gesproken. Dit waren meer oriënterende gesprekken waarvan geen verslagen zijn gemaakt.

Als aanvulling op de, uit de casestudies en literatuurstudie opgedane, bevindingen heb ik een expertgroep van 12 personen georganiseerd, die als “peergroup” een middag gezamenlijk heeft gediscussieerd. De deelnemers daaraan waren afkomstig uit verschillende bedrijven of instellingen, sommigen hebben direct met Community Planning te maken, anderen hadden nog nooit met de methode kennis gemaakt. Het waren mensen van (of gelieerd aan) bureau Overes, procesmanagers in de stedelijke vernieuwing of gebiedsontwikkeling, een accountmanager van VROM, iemand van een stichting die maatschappelijke innovatie onderzoekt en stimuleert en enkele mensen (docent, scriptiebegeleider en student) van de TU Delft. De onderwerpen van de discussie waren theoretische begrippen rondom draagvlak en participatie en de ervaringen met en mogelijke meerwaarde van de methode van Community Planning in Nederland. Die middag heb ik ook kort mijn analysemodel gepresenteerd. Het verslag van deze meeting (gehouden met ondersteuning van een Groep Decision Room of GDR-systeem) is opgenomen in de bijlagen*.

* Eerst wordt de agenda van de GDR getoond, later is, afhankelijk van de versie van dit rapport, een integraal verslag opgenomen.

- keuze casussen -

Aan de keuze voor de casestudies is geen moeizaam afwegingsproces vooraf gegaan. Dat komt omdat Community Planning in Nederland pas drie keer in een kort tijdsbestek is toegepast. Alledrie de praktijkcases brengen nieuwe ervaringen mee en zijn nuttig om te onderzoeken.

Wel heb ik de keuze gehad om een casus uit een ander land ernaast te leggen en de verschillen of overeenkomsten te beschrijven. Daar heb ik niet voor gekozen omdat ik mij wilde concentreren op de Nederlandse situatie (zoals de MCD opleiding, waarvoor deze scriptie dient, doet). Dit is ook voor mijn werk het meest relevant. Als ik wel het buitenlandse avontuur erbij zou betrekken, dan zou ik verzeild raken in allerlei internationale (cultuur-)verschillen qua bestuurlijke

organisatie, bevoegdheden en rollen, visie en gewoonten in de gebiedsontwikkeling. Dit vooruitzicht trok mij niet aan, volstrekt vergelijkbare casussen zou ik (ook zo) toch niet vinden.

Ook had ik ervoor kunnen kiezen om Nederlandse casussen waar wel en geen Community Planning gespeeld heeft mee te nemen (en onderling te vergelijken). Ik heb die keuze niet gemaakt omdat ik daar geen toegevoegde waarde van verwacht. Mijn analysemodel is gericht op processen waar Community Planning heeft gespeeld. Ik wilde gericht inzoomen op deze nieuwe methode en ben me er zeer van bewust dat de drie casussen zeker geen beschrijving van een gemiddelde gebiedsontwikkeling zullen opleveren. So be it, ook van studie naar kleine praktijkexperimenten kunnen we leren.

1.6 onderzoeksmethodologie (wetenschappelijkheid)

Dit onderzoek is opgezet als een verdiepende praktijkstudie, passend bij de MCD-opleiding, dit is immers een wetenschappelijke opleiding die direct gekoppeld is aan de Nederlandse praktijk. Gebiedsontwikkeling is voor mij deels een instrumenteel vak, met gereedschappen voor analyse, ontwerp en management van projecten en processen. Een vak dat een doel (realisatie van duurzaam, integraal gebied) dient. Maar gebiedsontwikkeling heeft ook te maken met interactie en integratie, met de sociale processen tussen allerlei actoren (mensen en organisaties met hun kennis, waarden, gevoelens, culturen). Er is geen eenduidige waarheid, geen enige, allerbeste oplossing. Misschien is gebiedsontwikkeling daarom nog het meest een complex systeem.

Community Planning, als voorbeeld van een van de vele methoden voor interactieve ruimtelijke planontwikkeling binnen gebiedsontwikkelingsprocessen, draait om het toelaten van verschillende subjectieve belangen en ideeën, maar moet uiteraard ook ergens toe dienen (namelijk een stedenbouwkundig(e) visie of plan) en hoort goed daarop te worden ingericht en bestuurd.

- type onderzoeker -

Ik ben een normatieve, ontwerpende onderzoeker die werkt vanuit zijn eigen gekleurde "frame". Op basis van algemene trends, theoretische begrippen uit het vakgebied (inspiratie uit de MCD-colleges) en interviewgesprekken in de casestudies, heb ik een voor mij bruikbaar analysemodel voor Community Planning ontworpen. De praktijkproblemen (en -kansen) zijn bij de methode Community Planning niet 100% objectief te maken, ze worden door iedereen op een andere manier ervaren. Het zijn verschijnselen (een selectief deel van de werkelijkheid) waarvan men zich een beeld vormt en waarover men een oordeel geeft.

Om de cases te analyseren op een manier die voor een buitenstaander transparant te volgen is, is het analysemodel ontworpen. Vanuit "die bril" zijn de casestudies (hoofdstuk 5), leerpunten (hoofdstuk 6) en conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 7) geschreven. In hoofdstuk 4 van deze scriptie wordt het model beschreven en in een beeld (de drijvende piramide) uitgedrukt.

- kallibratie, robuustheid en bruikbaarheid -

Het analysemodel is een eigen ontwerp, dat is gepresenteerd aan een expertgroep (tijdens de GDR-sessie, zie bijlagen). Aan deze expertgroep is, na een kennismaking met Community Planning, getoetst of de geselecteerde theoretische begrippen aansluiten bij de praktijk van Nederlandse gebiedsontwikkeling (meer specifiek bij de interactieve varianten waar sprake is van ruimtelijke ontwikkelingen samen met burgers en stakeholders). Het ontwerp voor het analysemodel is als mijn persoonlijke conceptuele denkkader voor de cases van Community

Planning gepresenteerd. Daarna heb ik het model verder doorontworpen en gebruikt om de belangrijkste gebeurtenissen op het gebied van draagvlak, participatie en sturing uit de drie cases te bestuderen. Mijn casusinformatie haalde ik uit interviewgesprekken, persberichten en bestaand onderzoeksmateriaal. Het analysemodel is een procesontwerp en is als hulpmiddel ingezet, het helpt mij om de bevindingen uit de cases transparant te verbeelden.

- theorie, model en instrument/methode -

In het vakgebied van de gebiedsontwikkeling spelen niet alleen pure wetenschappelijke kennis of theorie (het geheel van getoetste of toetsbare uitspraken over de werkelijkheid) een rol, maar doen ook andere meer toegepaste kennisproducten (zoals bijvoorbeeld mijn analysemodel) of praktijkmethoden (zoals Community Planning) mee. Deze producten en methoden hebben minder universele pretenties, ze worden beoordeeld naar werkbaarheid in plaats van naar waarheid, maar ze behoren zeker ook tot de theoretische bagage van het vakgebied.

In de discussie over “wat is wetenschap” worden wetenschappelijkheid en praktijkgerichtheid regelmatig als tegengesteld gezien (De Leeuw, 2002). Ik ga niet van deze tegengesteldheid uit, ik vind dat beide aspecten samen gaan. Kennis uit de praktijk is nodig en behoort, mits op een transparante manier verzameld en verwerkt, ook tot de basis voor het vinden van oplossingen voor problemen. Een persoonlijke visie (die transparant te volgen is qua keuzes, vooronderstellingen en waardeoordelen) voegt iets toe aan het wetenschappelijke debat. Conclusies mogen dan worden getrokken, mits met de beperkingen van de praktijkkennis rekening is gehouden.

- tot slot -

Het is dus belangrijk om de subjectiviteit (en normatieve, beoordelende kant van mijn scriptie) niet terzijde te schuiven en de bevindingen zomaar algemeen geldend te verklaren voor alle betrokkenen of te extrapoleren naar heel andere processen en methodieken. Ik heb met mijn eigen bagage (kennis uit mijn werkpraktijk, eerdere studies en de MCD-opleiding) en met mijn eigen bril op, onderzoek gedaan naar drie cases in Nederland waar Community Planning is toegepast. Persoonlijke stellingnames maken deel uit van de conclusies en aanbevelingen.

1.7 structuur van de scriptie

Na de titel, voorwoord, samenvatting en inhoudsopgave heeft u het inleidende hoofdstuk 1 kunnen lezen, waarvan dit de laatste paragraaf is. Het introductiehoofdstuk behandelde eerst de onderzoeksvraag en –subvragen en gaf een achtergrondbeschrijving en aanduiding van het bestaansrecht van de onderzoeksvraag. Vervolgens is mijn persoonlijke motivatie verwoord en is het onderzoeksobject afgebakend, ik heb ingezoomd op mijn onderzoeksstijl en een toelichting gegeven op de onderzoeksmethodologie. Tot slot behandel hier ik de structuur van dit rapport.

Hoofdstuk 2 geeft de plaats van Community Planning aan, de maatschappelijke trends rondom draagvlak en participatieontwikkeling in Nederland worden in een beschrijving samengevat. Ook staat dit hoofdstuk stil bij enkele tendensen in het vakgebied van de gebiedsontwikkeling. De methode en herkomst van Community Planning worden tenslotte kort toegelicht.

Het volgende hoofdstuk 3 behandelt uit de theorie de participatieladder (Arnstein en Hofman) en de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad (Edelenbos) en staat stil bij het systeem van sturen in de complexiteit van (binnen-)stedelijke gebiedsontwikkeling (van Randeraat). Ook worden enkele basistheorieën uit de MCD-colleges, belangrijk voor mijn ontwerp, aangestipt.

Hoofdstuk 4 behandelt het door mijzelf ontworpen theoretisch analysemodel (de drijvende piramide) en geeft voorbeelden van wat er in de analyse van praktijkcases binnen dat denkkader kan gebeuren. Het is een beeldend hoofdstuk dat kleur geeft aan mijn invalshoek.

In hoofdstuk 5 komen de drie casestudies aan bod, de praktijksituaties worden eerst in een algemene inleidende tekst per casus geschetst. Daarna worden de gegevens uit de interviews verwoord en worden analyses met hulp van “de drijvende piramide” gemaakt en ingedeeld. Ook wordt de methode Community Planning in het hele proces van initiatief naar realisatie en beheer van een “standaard” gebiedsontwikkeling geplaatst, daarbij wordt de gedachtegang van sturen in complexiteit (zoals toegelicht in hoofdstuk 3) gevolgd.

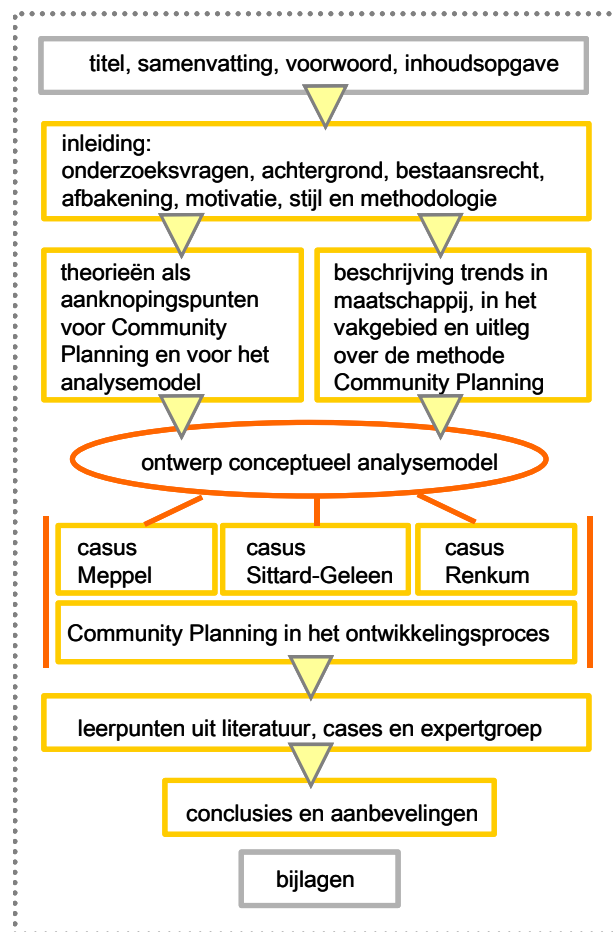
Hoofdstuk 6 geeft een groot aantal leerpunten voor de procesmanager weer, die afkomstig zijn uit de literatuur, de praktijkcases en de expertgroep (in de gehouden GDR-sessie). Deze leerpunten zijn, in een laatste slag, vertaald naar “6 geboden” voor de procesmanager.

De laatste tekst uit dit rapport, hoofdstuk 7, bevat de conclusies en aanbevelingen die op het gebied van sturing, draagvlak en participatie aan de procesmanager meegegeven kunnen worden. Eventuele suggesties voor nader onderzoek worden ook hier gedaan.

In de bijlagen bij het hoofdrapport zijn verschillende documenten integraal opgenomen:

- de literatuurlijst,
- de lijst met quotes waardoor ik mij heb laten inspireren (al zijn deze quotes lang niet allemaal in de rapportteksten gebruikt),
- de lijst van geïnterviewde personen in de casestudies en van deelnemende experts aan de GDR,
- het basis interviewdocument (met het oorspronkelijke doel van het onderzoek, het voorstellen van mijzelf en de basisvragen voor de gesprekken),
- de GDR-agenda,
- de uitgeschreven interviewverslagen (totaal 10 stuks uit de drie cases)*
- de uitgeschreven GDR-discussiebijeenkomst*.

* afhankelijk van de versie van dit rapport.



Figuur 1: afbeelding structuur scriptie

2. Ontwikkelingen en de relatie naar Community Planning

2.1 participatie, draagvlak en interactieve planvorming in de maatschappij

In de inleidende tekst uit hoofdstuk 1, paragraaf 2, staat dat interactieve beleidsvorming al enkele decennia bestaat in Nederland en in de jaren negentig een hoogtepunt kende. De theoretische aandacht lijkt wat verslapt, maar in de praktijk van de stedelijke gebiedsontwikkeling groeit de interactie en samenwerking tussen burgers / stakeholders en regievoerende overheden of andere instellingen. Er heerst een “onderstroom” in ons land, die inhoudt dat burgers op zijn minst medeverantwoordelijk zijn voor hun leefomstandigheden, dat ze zelf kunnen aangeven hoe ze willen wonen en dat professionals de burgers daarop actief moeten bevragen. Denk aan discussies over netwerksturing, regievoering, transparantie, complexiteit, procesdenken, verantwoordelijkheid, dualisme, democratie en maatschappelijk duurzaam effect (outcome).

Het is interessant om in vogelvlucht te kijken hoe de Nederlandse samenleving op dit punt is gekomen, wat de ontwikkelingen in de decennia na de 2^e wereldoorlog zijn geweest. De mensen die nu in ons land wonen en werken hebben deze decennia (deels) meegemaakt en zijn er mede door gevormd. Bewonersorganisaties werken vaak vanuit een andere drive dan professionals, ambtenaren zien hun belangen soms op een ander vlak dan bestuurders, buurtburgemeesters vertegenwoordigen meestal slechts een bepaalde groep van bewoners. Procesmanagers van nu kunnen leren van de manier van kijken naar en de wijze van deelnemen aan processen van gebiedsontwikkeling door zowel burgers als andere professionals in de afgelopen decennia.

De burgerparticipatie heeft zich sinds 1950 behoorlijk dynamisch ontwikkeld. Er zijn vele essays geschreven over dit onderwerp, onder andere door Rottier en Hopstaken, van der Schaar, Hofman, Engbersen en Lodewijks, Frissen, Hendriks en Tops, Albrechts en Denayer. Zij schrijven ook over aanverwante onderwerpen zoals individualisme en gemeenschapszin, vertegenwoordiging en directe invloed, zelfrealisatiekracht en draagvlak en de plaats binnen democratische systemen. Belangrijk is dat de geschiedenis ons leert dat “eigen belang” de beste motivator is en blijft voor het investeren van tijd en moeite in complexe en langlopende processen, zoals bijvoorbeeld de gebiedsontwikkeling.

Op basis van casuïstiek wordt wel gesteld dat bewonersparticipatie gedijt in een cultuur van vertrouwen binnen en tussen partijen, maar ook van vertrouwen in een andere, betere toekomst. Vertrouwen is zo gezien een vreemd, organisch begrip. Vertrouwen betekent niet hetzelfde als gelijkwaardigheid of gelijkgestemdheid, want ook in een samenwerking tussen goed en minder goed geïnformeerde personen, of tussen personen met verschillende belangen en doelen kan er aan een groei van dat vertrouwen worden gewerkt. Onderstaande quote illustreert dit.

“Draagvlak voor verandering vraagt om vertrouwen in een andere en wellicht zelfs betere toekomst. Vertrouwen op haar beurt koop je niet, het ontstaat in de loop der tijd. Het ontstaat als blijkt dat de ander zijn afspraken nakomt, als hij je goed op de hoogte houdt en eerlijk informeert en als hij serieus reageert op je opmerkingen en zorgen. Dat vraagt tijd, (...) regelmatige betrouwbare communicatie of liever nog: een gevestigde communicatiestructuur.” *Berentsen en Hopstaken (2001, pag. 26)*

In het kort wordt de ontwikkeling van bewonersparticipatie geschetst in onderstaande quote. Wat uitgebreider worden de belangrijkste ontwikkelingen in enkele alinea’s daaronder toegelicht.

“De bewonersparticipatie ontwikkelde zich in de tweede helft van de twintigste eeuw van inspraak naar achtereenvolgens participatie, interactieve beleidsvorming en zelfinitiatieven. De invloed op het beleid is daarbij steeds groter geworden, waarbij de staat, als we het bekijken met een bestuurlijke bril, deze emancipatoire ontwikkeling heeft weten om te zetten in beheersbare vormen.”

Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004, pag. 4)

- de 2^e helft van de vorige eeuw -

In de jaren na de oorlog stond Nederland in het teken van de wederopbouw, het was hard werken en niet zeuren, de burger schikte zich naar overheidsbeleid, want “vadertje staat had het beste met iedereen voor”. De woningproductie stond voorop, voor inspraak of zelfbestuur was geen tijd. Wel kwamen er enkele begrippen in het professionele jargon voor, zoals democratische sociale planning, samenlevingsopbouw en (later) bewonersparticipatie. In de jaren '60 en '70 kwam er een “tegen-“kracht op die in de steeds vrijere samenleving de (idealistische) uitdagingen en confrontaties opzocht. Middels acties werd er heftig gestreden tegen overheidsplannen. De vakbonden stonden sterk in het economische veld, maar er was nog nauwelijks sprake van structurele inspraak of participatie in de plan- of beleidsvorming voor het bebouwde gebied. Onder professionals ontstond wel langzaam het idee dat beleid (voor de woonomgeving) effectiever wordt als burgers bij de formulering ervan betrokken zijn geweest.

Eind jaren '70 en in de jaren '80 werd de inspraak structureel georganiseerd en kreeg de burger een formele rol in de planfase van projecten. Er kwamen overlegvormen en burgers ontwierpen soms zelf alternatieven voor de overheidsplannen. De media werd een machtig middel voor alle partijen, al hadden de burgers dat sneller door dan de professionals (denk aan demonstraties, krakersbeweging). Sommige burgers specialiseerden zich in het ontregelen en verwarren van procedures (vertragingstactiek). In deze decennia ontwikkelde zich een forse recessie en er heerste grote politieke spanning (allerlei crises) in de wereld, dat had doemdenken tot gevolg. De Nederlandse sociale (maar dure) verzorgingsstaat werd omgevormd naar een zakelijke, hardere samenleving die in plaats van ideologisch getint, nu pragmatisch gericht was op resultaten. Het overleg-, onderhandel- of poldermodel (met als doel gezamenlijke consensus, niet de allerbeste oplossing) kreeg vorm. Burgers kregen verantwoordelijkheid toegespeeld in participatietrajecten. Er ontstond een gedachtegang waarin beleid zijn kracht en werking krijgt in de mate waarin het door de samenleving gedragen wordt of juist daaruit voort komt.

In de jaren '90 reikte de invloed van (georganiseerde) burgers tot aan de visie- of analysefase in planprocessen. De term “individuele woonconsument” kwam pas de laatste jaren in de mode. De woningmarkt in Nederland sloeg om van een huur- naar een koopmarkt. Voormalige overheidsinstanties werden zelfstandig, de burger werd “klant” en kon als consument invloed uitoefenen. Het Rijk (zie de rijksnota's voor ruimtelijke ordening) maakte een ontwikkeling door van centrale planning, programmering en budgettering naar een lokale impulsbenadering met modernere relaties tussen de overheden onderling en tussen overheden en de maatschappij.

Rond de millenniumwisseling was er onder consumenten groot vertrouwen in de economie en overheerste bij bestuurders de idee dat mensen toch vooral zelf verantwoordelijk zijn voor hun welvaart en welzijn. De vertrouwde kaders uit de tijd van verzuiling (waar veel voorvechters van bewonersinspraak uit kwamen) waren verdwenen, de dynamiek en diversiteit namen fors toe. De Europese economie presteerde echter niet naar verwachting en externe gebeurtenissen zoals

terreuraanslagen zorgden voor angst in de maatschappij. De open samenleving raakte meer gesloten, er ontstonden sterkere scheidingen tussen meer en minder toekomstrijke buurten en wijken in een stad. Hele groepen (kansarmen) uit de bevolking deden niet meer actief mee aan de maatschappij en dat werd (anders dan voorheen) gezien als een risico of probleem.

- 2007 -

Naast de fysieke inhaalslag die nog altijd voortduurt, staat nu ook de sociale pijler weer op de voorgrond. Overheden hebben veel minder geld te besteden en zo worden de lokale partijen (corporaties, zorginstellingen, ondernemers, bewoners) weer sterkere partners. Participatie aan de maatschappij (in de vorm van inburgeringscursussen en -examens) werd een centraal thema en werd integratie genoemd. Nederland heeft nu een Minister van Wonen, Wijken en Integratie.

De kranten staan bol van de verhalen over het pro-actief en positief deelnemen aan de samenleving, over de wensen en verwachtingen van burgers, over veiligheid en gedeelde verantwoordelijkheid. De nieuwe regering Balkenende IV maakt onder het motto "samen werken, samen leven" een omslag van de nadruk op het individualisme en de eigen ontplooiing, naar gezamenlijke normen en waarden, gemeenschapsgevoel en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het kabinet trekt het land in, wil luisteren en de burger actief bij haar beleidsvorming betrekken. Waarom eigenlijk? De meestgehoorde argumenten zijn: 1. om de beleidsagenda mee te bepalen, 2. om vertrouwen te winnen en 3. om verantwoordelijkheden voor oplossingen te delen. Het is dus geen "samen zonder voorwaarden"! Negatief bezien wordt dit fenomeen vertaald naar "terug naar de normen en waarden van de jaren '50", naar bevoogding en ingrijpen in het persoonlijke leven. Positiever gesteld wordt er op een transparantere manier gezocht naar een balans tussen vrije, persoonlijke ruimte en gedeelde kaders, en naar meer empowerment van de burger.

Onderstaande quote kritiseert dit meer positieve en er op vertrouwend gedachtegoed.

"... dat het kabinet Balkenende IV het project publicitair aangrijpt om zich 'als bondgenoot van de burgers' te positioneren. Hoogleraar bestuurskunde Paul Frissen verbonden aan de universiteit van Tilburg noemt de tournee van het kabinet "een grote draagvlakmachine". Het is het oude poldermodel maar dan in een modern pr-jasje." NRC Handelsblad 19 mei 2007

Het dualistische stelsel in de democratie is sinds enkele jaren ook een belangrijke verandering in ons land. De rollen van en samenwerking tussen vertegenwoordigers van verschillende partijen (en belangen) veranderen sterk door het dualisme. De ambassadeur of procesmanager in een complexe gebiedsontwikkeling kan andere wegen bewandelen dan voorheen om de politiek te beïnvloeden. Leiderschap vanuit gevestigde instituties is niet meer zo vanzelfsprekend, de burger kan (georganiseerd) ook onderwerpen op de politieke agenda zetten. Woonconsumenten worden soms initiator van ontwikkelingen (denk aan collectief particulier opdrachtgeverschap). Burgers bieden daarnaast voor partijen waardevolle (marketing-)informatie, ze worden eerder en directer bij beleids-, plan- en productontwikkeling betrokken.

Tot slot: draagvlak voor verandering vraagt om voldoende vertrouwen in elkaar, in "dat de ander het beste er mee voor heeft". Eerste voorwaarde is dan dat partijen elkaar kennen, bereid zijn te luisteren en in staat zijn zich te verplaatsen in de verschillen en overeenkomsten, in belangen en visies. Draagvlak is altijd tijdelijk, het kan door binding, eigen profijt en misschien met hulp van een procesmanager of ambassadeur(s) robuuster worden. Dat geeft duurzamer resultaat.

- samenvatting -

Het participatieproces heeft zich (vanuit het perspectief van de burger) ontwikkeld van: vol vertrouwen dankbaar afwachten -> kritisch volgen -> wantrouwend protesteren -> opbouwend maar vrijblijvend meedenken -> pragmatische deals sluiten -> (co-)produceren of uitoefenen van de initiatiefnemersrol. Vanuit de overheid bezien is er een ontwikkeling geweest van incidentele raadpleging van sleutelpersonen, via gedwongen afstemming met semi-professionals, naar een meer structurele inbedding van burgerinvloed in steeds vroegere fasen van het planproces.

2.2 tendensen in het vakgebied van de gebiedsontwikkeling

Het werkveld van gebiedsontwikkeling en stedelijke vernieuwing is veel complexer geworden, de opgave is meer integraal en dynamisch, er schuiven op meer momenten meer verschillende stakeholders (met hun eigen belangen) aan. ICT en media zorgen ervoor dat de communicatie over gebiedsontwikkeling belangrijker wordt, het is eenvoudiger om besluitvorming en (lopende) planontwikkeling te volgen. De procesmanager leidt niet meer een volgtijdelijk, overzichtelijk en beheersbaar project, maar is (net als andere betrokkenen) bezig met het sturen in complexe, open en dynamische processen. Dat vraagt om andere vaardigheden, om andere doelstellingen en om een veranderende rolinvulling. De discussie over sturing in de gebiedsontwikkeling loopt volop (o.a. Teisman, van Randeraat, Berentsen, Rottier en Hopstaken, Klijn). Onderstaande quotes illustreren enkele visies die het debat mede voeden, in hoofdstuk 3 wordt er vanuit het theoretisch kader voor deze scriptie vooral gekeken naar de teksten van Van Randeraat.

*“Wij denken dat sturen, beheersen en regelen echter steeds minder aan de orde zijn. Veeleer gaat het om het **structureren en articuleren van de verschillende (belangen)posities**, tegelijk met het bij de burger terugleggen van verantwoordelijkheden en het ondersteunen van zelfredzaamheid. Het werkelijke vraagstuk gaat dus over ruimte geven waar ruimte wordt opgeëist, en sturing geven waar sturing wordt gevraagd.”*
Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004, pag. 7)

*“**Een complex proces vraagt om sturing.** (...) Ongeacht welke partij de regie voert in het stedelijke vernieuwingsproces, is het van belang om duidelijkheid te scheppen over de rolverdeling. (...) Daarnaast (red.) is het belangrijk de belangenverschillen tussen deelnemers te herkennen, te erkennen en te respecteren. (...). Ten slotte moeten ook de verschillen in niveaus worden onderkend.”*
Berentsen en Hopstaken (2001, pag. 36)

- oriëntaties -

Klijn (1996) onderscheidt in een complexe langjarig herstructureringsproces drie oriëntaties, de onderhoudsoriëntatie, de voorraadoriëntatie en de woningmarktoriëntatie. Iedere actor legt zijn eigen nadruk en kiest een eigen (samengesteld) perspectief, de keuze per (type) actor verandert en kan gedurende de tijd verschuiven. Veel bewonersorganisaties zijn geworteld in de periode waarin de onderhoudsinhaalslag werd gedaan in wijken, zij houden logischerwijs vast aan deze onderhoudsoriëntatie, terwijl de (semi-) professionele organisaties (zoals woningcorporaties), inmiddels ondernemender zijn geworden en vaker voor een voorraad- of woningmarktoriëntatie kiezen. Dat geeft een verschil in vertrekpunt en het brengt andere doelen met zich mee. Het is alsof men andere talen spreekt. Dit gegeven brengt (nieuwe) risico's in de organisatie van het proces, in de samenwerking en in de communicatie. Daar moet een procesmanager zich bewust van zijn en rekening mee houden.

- van toelatingsplanologie naar ontwikkelingsplanologie (rol overheid) -

De gebiedsontwikkeling in Nederland kende in de 20^e eeuw nog vaste en vertrouwde opgaven (bevorderen van een ruimtelijke ontwikkeling die het welzijn en de welvaart van de samenleving zo goed mogelijk dient) die eenvoudig in te delen waren naar verschillende categorieën zoals verkeer, werken, recreatie en wonen. De geleding van stad en land en de waterkundige huishouding waren overkoepelende vraagstukken in ons land. Tegenwoordig zijn deze categorieën niet meer los van elkaar te zien, zijn de opgaven integraler geworden en zijn de onderlinge (werk-)verhoudingen sterk veranderd.

De veranderende verhoudingen zorgen voor nieuwe vragen naar regie en samenwerking tussen stakeholders, er is geen gebiedsontwikkeling meer die uitsluitend door overheden aangestuurd wordt. Van Rooij van Luin en Dil stellen dat in onze samenleving het Rijnlandse model heeft plaatsgemaakt voor het Angelsaksische model en dat er een duidelijke trend is van “unicentrisch government naar pluricentrisch governance”. Waar het Rijnlandse model (sterk versoberd in Nederland) gericht is op collectieve zorg, publieke voorzieningen, gedoogbeleid en het bereiken van consensus, biedt de Angelsaksische oriëntatie meer vrijheid en sneller inspelen van plannen op trends, maar ook meer competitie (marktwerking) en een grotere rol voor private partijen. De overheid zal een meer faciliterende rol gaan spelen, zie onderstaand citaat. Ditzelfde tekent zich ook in de gebiedsontwikkeling af en dat biedt meer kansen voor alle stakeholders.

“Het opdringend burgerbelang dwingt tot een herwaardering van de overheid en herformulering van haar taken. (...) Desondanks kenteren de machtsverhoudingen langzaam ten gunste van de burger. (...) Toch ligt het kerens van een op eigenbelang fragmenterende samenleving in de herwaardering van de overheid. Niet een overheid die het publieke domein bepaalt, maar een overheid die randvoorwaarden stelt, die de burger ruimte biedt en die binding aanbrengt tussen eigenbelangen van consumenten onderling. (...) Op het terrein van het wonen is het de ‘sociale’ ondernemer, de woningcorporatie die (...) als ondernemer de consument de ruimte geeft om het eigenbelang na te streven, die helpt bij het verwoorden van dat eigenbelang en die de consument aanspreekt op verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid.”
Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004, pag. 6)

- rol van de burger -

Ook de positie van burgers is veranderd. De consument geniet meer keuzevrijheid, maar voor de (vertegenwoordigende) burger zijn er minder vertrouwde democratische controlemechanismen gekomen. De roep om nieuwe vormen van participatie en legitimatie klinkt overal, maar tegelijkertijd haken “gewone” mensen af vanwege ondoorzichtigheid, moeheid, bureaucratie, keuzestress of cynisme. Simpele hiërarchie in processen bestaat en werkt niet meer, bestuurslagen schuiven over elkaar heen, belangen- en krachtenvelden veranderen snel. Goed daarmee om kunnen gaan stelt hoge eisen aan betrokkenen. Wie onvoldoende om kan gaan met complexiteit en veranderlijkheid zal het in de nieuwe setting moeilijk hebben om zich te oriënteren, te manifesteren en effectief te zijn.

Deze ontwikkeling speelt zeker mee bij de inzet en inbedding van methoden van interactieve planvorming binnen “reguliere” ontwikkelingsprocessen. Diversiteit, multi-actor inbreng, spanning, tegenstelling en dynamiek kunnen prima binnen zo’n methode een plek krijgen en tot een resultaat leiden. Maar de zekerheid over de doorwerking daarvan, over de aansturing en de beslissingen in het grotere ontwikkelingsproces is kleiner geworden en dat kan leiden tot teleurstellingen en minder vertrouwen in diezelfde interactieve werkwijzen.

Van Rooij van Luin en Dil spreken van een aantal patronen in de Nederlandse ruimtelijke ontwikkeling en komen uit op een verschuivend brandpunt. Het brandpunt komt op gebieds- of regionaal niveau te liggen, immers daar worden opgaven gedefinieerd, concepten ontwikkeld, kansen en bedreigingen gevonden, coalities gevormd en vereveningsvormen gezocht.

Stedelijke, integrale gebiedontwikkeling werd in de MCD opleiding met de volgende woorden beschreven. Het is actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de (ruimtelijke, sociale, economische en andere) ontwikkeling van stedelijke gebieden, met als doel een (maatschappelijk) duurzaam gebied te realiseren. Integraliteit valt te duiden met de termen sector- en facetoverschrijdend, actieve betrokkenheid van veel actoren en integratie in het proces waar optimalisatie tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen centraal staat. Een duurzame gebiedsontwikkeling houdt rekening met private doelen en met het algemeen belang, wordt ontwikkeld binnen overheidskaders en steunt op een breed draagvlak in de samenleving.

- samenvatting -

Gebiedsontwikkeling is in een nieuwe fase gekomen, dat wordt helder wanneer praktijkgevallen in een bredere context worden gezien en in samenhang (tot theorie) worden geanalyseerd. De complexiteit en dynamiek nemen toe en vragen om een andere interactie en om andere sturing of regie. Het "nieuwe", genaamd ontwikkelingsplanologie of integrale gebiedsontwikkeling is niet helemaal ingekaderd en omschreven. Dat kan ook niet meer. Ieder duurzaam gebied vraagt om een eigen aanpak en balans en die constatering geeft alle (lokale) stakeholders nieuwe kansen.

2.3 uitleg over de methode van Community Planning

In hoofdstuk 1, paragraaf 2, zijn al twee kaders opgenomen die Community Planning toelichten. Community Planning is in Engeland ontwikkeld en in 20 jaar tijd meermalen toegepast door het ontwerp bureau van John Thompson (en partners) uit Londen. Bij een presentatie in Nederland (via het Nirov) is Clara Overes van Overes interactieve planontwikkeling in aanraking gekomen met Community Planning. Zij heeft het proces in Scarborough meegemaakt en is ingewerkt om in Nederland (eerst met buitenlandse hulp, later zelfstandig) de methode toe te passen.

Enkele voorbeeldprojecten door John Thompson & Partners in Engeland uitgevoerd:

- the Village at Caterham Barracks, Caterham-on-the-Hill, Surrey, 1998 (oud bedrijventerrein)

"Promoting mixed use development is essential to our planning approach: It brings new life back into our towns and cities, enhances the quality of life and character of place and creates patterns of development that we can sustain in the long run". John Thompson & Partners, 1998

- a Vision for Scarborough, Scarborough, Yorkshire, 2002 (stadsvisie i.s.m. bureau West 8)

"This vision is not a rigid plan or blue print which will be implemented tomorrow. It represents a way forward, a new direction for the town and its people.... The vision will take a long time to deliver and will depend upon everyone in the community, individuals, business people, the Council and Yorkshire Forward showing commitment and leadership over the next 10-20 years". John Thompson & Partners, 2002

- a Vision for the Upper Calder Valley, Todmorden, Walsden, Hebden Bridge, Mytholmroyd, Sowerby Bridge, Yorkshire, 2003 (grote integrale gebieds- en landschapsontwikkeling)

"Weaving together the Valley of Ideas". John Thompson & Partners, 2003

Ter illustratie van de methode staan hieronder de uitnodiging en het programma van het Renkumse ontwerpestival.

'Bergerhof op de helling!'

Het is bekend dat Woonstichting Vivare de huidige portiekflats aan de Bergerhof gaat slopen. Op die plek ontstaat dan, gefaseerd, plaats voor nieuwe woningen: huurwoningen, koopwoningen, eengezinswoningen, appartementen. Voor de huidige bewoners die willen blijven en voor nieuwe bewoners die graag op Bergerhof willen wonen.

Vivare heeft Overes Interactieve Planontwikkeling opdracht gegeven om een ontwerp te maken voor een nieuw plan voor de Bergerhof. Vivare wil dat wij dat samen met u doen en kiest voor een nieuwe methode van plannen maken. Die methode heet *Community Planning* en de kern daarvan is het Ontwerpfestival op 17 en 18 november.

Wat is het Ontwerpfestival?

Het Ontwerpfestival duurt twee dagen. Het is gezellig en creatief. Mensen met verschillende leeftijden en achtergronden werken er samen aan een plan voor de Bergerhof. Tijdens discussies, tekenrondes en wandelingen kan iedereen op een leuke en gemakkelijke manier een bijdrage leveren aan het plan voor de vernieuwde wijk. Verwacht vooral geen lange inleidingen van deskundigen. U bent de deskundige! En u hoeft ook niet twee dagen lang mee te doen om een bijdrage te leveren. U kunt komen en gaan wanneer u wilt en ook van de ene workshop naar de andere overstappen.

Na het festival gaat het team van (land)schap/architecten, stedenbouwkundigen en anderen direct aan de slag om alle resultaten van het Ontwerpfestival te verwerken tot een plan. Een paar dagen later al presenteren wij aan u en iedereen ons voorstel voor hoe de vernieuwde Bergerhof eruit kan zien.

Leer ons de Bergerhof kennen en doe mee!

Hoe moet de nieuwe Bergerhof eruit gaan zien? Wat voor woningen moeten er gebouwd worden? Wat wordt er gemist in de wijk? Hoe staat het met voorzieningen voor jong en oud? Hoe zit het met speelplekken, verkeer en openbaar groen? Deze en andere onderwerpen komen aan bod tijdens het Ontwerpfestival. U heeft ongeveer 14 dagen, voorstellen en praktische oplossingen want u - en velen met u - hebben ervaring met wonen! Allemaal kennis en ervaringen die nuttig zijn bij het ontwerpen van een vernieuwde wijk. Leren van elkaar. Laat deze kans niet voorbijgaan en kom naar het Ontwerpfestival. Ieders mening telt!

Jong en oud welkom!

Tijdens het Ontwerpfestival is er een kinderboek waar uw kinderen onder begeleiding kunnen tekenen, kleuren en knutselen. Ook zij weten wat ze willen als het gaat om wonen.

Vivare
Overes Interactieve Planontwikkeling
adviesbureau voor communicatie en participatie
Het Ontwerpfestival wordt georganiseerd door Overes Interactieve Planontwikkeling
Het Ontwerpfestival wordt georganiseerd door Overes Interactieve Planontwikkeling

RENKUM

Vrijdag 17 en zaterdag 18 november
Locatie: De Rijnkrom, Hogenkampsweg 42 (0671 36) Renkum

Programma Ontwerpfestival Bergerhof op de helling!

Vrijdag 17 november

Vanaf 15:00 uur bent u welkom in De Rijnkrom aan de Hogenkampsweg 42 te Renkum. U wordt ontvangen met koffie en thee.

15:30 uur Festerlijke opening van het Ontwerpfestival met o.a. een welkomsvoorwoord door mevrouw mr. J. Steenrik, vertegenwoordiger van de wijk van Vivare in Renkum.

16:15 serie workshops "Van groot naar klein"

A 1 15:45 uur start parallelle workshops
Wonen en Leven in Renkum
Hoe is het om in Renkum te wonen? Welke uitdaging heeft Renkum? Hoe zit Berdum in elkaar? Wat kenmerkt de typisch Renkumse architectuur? **A 2** **16:15 uur** **Veranderingen en verkeer**
Hoe komt je in Renkum? Verkeers en woonkern **A 3** **16:30 uur** **Leven en werken**
Hoe zit het oom? te groeien in en om Bergerhof? Hoe kan de tuur speelplekken sportvelden? Wat is er nodig? **17:15 uur** **Wat is al tijd in Bergerhof/leven wonen?**
de bewoners doen kort verloop van de verschillende workshops (tot circa 17:30 uur)

Vivare biedt tussen 17:30 uur en 18:30 uur bezoeken en de bewoners aan het Ontwerpfestivalsoep en brood aan.

2e serie workshops "Met het oog op Bergerhof"

B 1 18:00 uur start parallelle workshops
Tekentworkshop Bergerhof: toen en nu
Wat is er goed? Wat wordt er gemist? Wat is de geschiedenis van de straat? Hoe moet de nieuwe Bergerhof eruit zien? Wat kan de nieuwe Bergerhof nog beter maken? **B 2** **18:15 uur** **De nieuwe samenleving Bergerhof**
Wat voor wijk moet de Bergerhof worden? Wie wonen er? Hoe gaan mensen er met elkaar om? Vesthoudt het? Wat is de rol van de bewoners? Hoe moet de wijk eruit zien? Welke rol speelt de natuur in de nieuwe buurt? **B 3** **18:30 uur** **Tekentworkshop Bergerhof: groen en landschap**
Wie speeltrol? Wat is waarderend groen? Welk groen moet er terugkomen? Wat kan gemist worden? Welke rol speelt het Berdhal voor Bergerhof? **B 4** **18:45 uur** **Veranderingen en openbare ruimte in Bergerhof**
Wat is de belangrijkste aanpak naar Bergerhof? Hoe zit het met parkeren in Bergerhof nu en hoe zal dat aan de nieuwe Bergerhof zijn? **19:30 uur** **Wat zijn overnavigatie plannen?**
Wat zijn de plannen voor de nieuwe wijk? **19:45 uur** **workshops (tot circa 19:45 uur)**
afsluiting van de eerste dag

Zaterdag 18 november

3e serie workshops Wandelend door Bergerhof

Vanaf 09:30 uur wordt u ontvangen met koffie en thee in het schoolgebouw aan de Berg 601.

09:00 uur start van de verschillende wandelingen (deelnemers kiezen zelf met welke wandeling zij meedogen)

C 1 **09:30 uur** **Tuun en Bergerhof en Berdhal (west)**
C 2 **10:00 uur** **Van Bergerhof naar het dorpscentrum Renkum**
C 3 **10:30 uur** **De woonwijk Bergerhof als gebied**

12:00 uur deelnemers aan de wandeling komen aan in De Rijnkrom en beregen hun bevindingen in kaart.

Herzetting Ontwerpfestival in De Rijnkrom

13:00 uur deelnemers doen kort verloop van v andere dingen tijdens de ochtend (tot circa 13:15 uur).

4e serie workshops "Gedren van de nieuwe Bergerhof"

D 1 13:30 uur start parallelle workshops
D 1 **13:45 uur** **Tekentworkshop De rinden van Bergerhof**
D 2 **14:00 uur** **Tekentworkshop De uitree van Bergerhof**
D 3 **14:15 uur** **Tekentworkshop De nieuwe Bergerhof**
D 4 **14:30 uur** **Tekentworkshop Bergerhof in het groen**
D 5 **14:45 uur** **Workshop: The slag voorwaarts!**
Het kan dit proces worden voorgezet? **15:00 uur** **deelnemers siltten**
Welke Hiltegen siltten? Hoe worden ze te weten in de verandering van de Bergerhof? **15:30 uur** **afsluiting van het Ontwerpfestival Bergerhof op de helling door verbruder E. Heintich gemoeite Renkum.**
Welke acties kunnen er op korte termijn al opgepakt worden?

15:00 uur deelnemers doen kort verloop van de verschillende workshops (tot circa 15:30 uur)

15:30 uur afsluiting van het Ontwerpfestival Bergerhof op de helling door verbruder E. Heintich gemoeite Renkum.

Tijdens het Ontwerpfestival is een kinderboek waar kinderen onder begeleiding kunnen tekenen en knutselen aan hun nieuwe wijk. Op zaterdag wordt het afgeleverd. Op alle andere dagen vindt u de kinderboek in De Rijnkrom.

Donderdag 23 november

Publiekspresentatie van het plan voor de nieuwe Bergerhof

19:00 uur ontvangst met koffie en thee in De Rijnkrom
19:30 uur presentatie van resultaten van het Ontwerpfestival en het nieuwe plan voor de Bergerhof

In De Rijnkrom vindt u een kleine expositie die een indruk geeft van het Ontwerpfestival. U vindt er een selectie van teksten, bestanden en werkstukken. Na de presentatie van het plan ontvangen bezoekers een folder met informatie over het nieuwe plan.

Figuur 2 en 3: uitnodiging en programma voor ontwerpestival Renkum

- Community Planning in Nederland -

In Nederland wordt Community Planning tot nu toe ingezet in de processtap tussen visievorming en de vertaling naar een stedenbouwkundig plan. De exacte start- en stopmomenten verschillen per casus. De ene keer ligt er al een geaccepteerd masterplan dat voor fase 1 verder uitgewerkt moet worden, de andere keer hebben eerdere plannen niet geleid tot resultaat en ligt er de vraag om “vanaf 0” tot een goed gefaseerd en op maat passend stedenbouwkundig ontwerp te komen.

Bureau Overes begeleidt de methode en stelt in overleg met de opdrachtgever(s) een passend team samen van ontwerpers en procesbegeleiders. De financiële expertise wordt meestal vanuit de opdrachtgever(s) geleverd, net zoals sommige andere specialismen. Veel analyses en onderzoeken (bijvoorbeeld bodemvervuiling, archeologisch onderzoek, woningmarktanalyses, milieukundige onderzoeken, hindercirkels) zijn al voorafgaand aan de opdrachtverlening verricht.

Voor de start (opdrachtverstrekking) is draagvlak van alle opdrachtgevende partijen vereist, ook wordt aan hen vooraf commitment aan het (straks) uit het ontwerpestival voortgekomen plan (of visie) gevraagd. Aan alle stakeholders wordt tijdens de fase van voorbereiding van het festival alleen om draagvlak “voor het samen gaan maken van een plan” gevraagd. Er is namelijk nog geen ontwerp (tenzij een onderliggende structuurschets of masterplan als randvoorwaarde geldt). Alle randvoorwaarden worden opgevraagd en het doel van de methode is om daarbinnen met een zo groot mogelijke ontwerpvrijheid, een (sociaal, economisch en fysiek) haalbaar plan te maken. Een plan waarin deelnemers (delen van) hun eigen ideeën terug zien en dat uiteindelijk bij de publiekspresentatie op veel draagvlak onder de diverse stakeholders kan bogen.

Het proces verloopt volgens deze stappen en kent steeds dezelfde korte tijdsplanning.

- Fase van opdrachtverkrijging (dit duurt soms wel 6 maanden)
- Fase van voorbereiding en informatieverzameling als kader voor festival (2-3 maanden)
- Fase van het ontwerpestival (2 dagen) en de reken & teken ontwerpdagen (4-5 dagen)
- Fase van publiekspresentatie van het ontwerp uit het festival (1 dag)
- Fase van afronding van het ontwerp en levering van stukken (1-3 maanden).
- Soms komt er een vervolgoopdracht aan de stedenbouwkundige(n) bijvoorbeeld voor het verder uitwerken of in maat zetten (en weer doorrekenen) van het gemaakte ontwerp.

Na opdrachtverstrekking varieert in de Nederlandse cases de doorlooptijd van 4 tot 7 maanden.

Voor de burgers en stakeholders is met name de fase van het ontwerpestival en daaropvolgend de publiekspresentatie zeer zichtbaar, hoewel zij ook al actief in de fase van de voorbereidingen kunnen zijn. Deelname aan het festival staat open voor echt iedereen. De methode fungeert als een hoge druk pan en gaat tegelijkertijd uit van zoveel mogelijk gelijkwaardigheid tussen alle deelnemers (professionals en burgers) tijdens het festival. Ontwerpers zijn aanwezig om alle input vanuit de deelnemers in zich op te nemen, mensen presenteren zelf hun eigen ideeën.

Om een indruk te geven: bij de processtart wordt de gemeentegids gescreend en voor zover te relateren aan de opgave worden de personen en instellingen daarin benaderd om bij te dragen aan de aanlevering van ideeën en wensen voor het gebied. Burgers worden op allerlei manieren individueel en in groepen of via hun kinderen benaderd. De avond voorafgaand aan het festival wordt er soms huis-aan-huis (als het een herontwikkeling betreft) aangebeld om bewoners en omwonenden er op te attenderen. Er wordt altijd gewerkt op een locatie in of nabij het gebied.

2.4 terug naar de beginvraag

In paragraaf 1.1 werd de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie beschreven en daar werden vervolgens enkele te onderzoeken subvragen aan toegevoegd. De eerste subvraag betrof de context, de vraag was:

Hoe past een interactieve methode zoals Community Planning in de maatschappelijke trends op het gebied van participatie en draagvlak in de samenleving anno 2007 en in het vakgebied van de integrale gebiedsontwikkeling?

Deze vraag is in dit (beschrijvende) hoofdstuk 2 beantwoord. Je zou uit de ontwikkelingen in paragraaf 2.1, best kunnen concluderen dat, hoewel er altijd onderscheid en spanning is en blijft tussen mensen en partijen (en daaruit veel moois kan voortkomen), het uitvergroten van individuele verschillen (en het nastreven van vooral eigen belang) niet meer alle aandacht krijgt. Het zoeken naar “gezamenlijkheid, inclusiviteit en gemeenschapskracht” krijgt weer meer ruimte binnen de samenleving. Het experimenteren met Community Planning, als methode voor ruimtelijke planvorming, waarbij een brede input wordt gevraagd en een gezamenlijk resultaat wordt nagestreefd, past dus prima in de huidige Nederlandse maatschappelijke trends.

De wereld van de gebiedsontwikkeling (kort beschreven in paragraaf 2.2) wordt gekenmerkt door sturen in complexiteit. Daarnaast speelt de integrale en duurzame opgave een centrale rol en dat alles in een setting van toenemende dynamiek. In complexe ontwikkelingsprocessen kunnen interactievormen met stakeholders nieuwe kansen bieden aan de gebiedsontwikkeling zelf (haalbaar, gedragen plan) en aan de betrokken stakeholders (eigen doelen voor een deel bereikt, ambassadeurschap, trots). De “nieuwe” ontwikkelingsplanologie of integrale gebiedsontwikkeling is nog niet helemaal uitgekristalliseerd (en zal dat ook nooit zijn omdat dynamiek en ontwikkeling kenmerken er van zijn). Maatwerk per gebied staat voorop en dat vraagt om veel lokale kennis. Een methode zoals Community Planning, met brede lokale input, kan daar een rol in vervullen.

3. Verkenning van theorie en mogelijke relatie naar Community planning

3.1 grondslag in de theorie

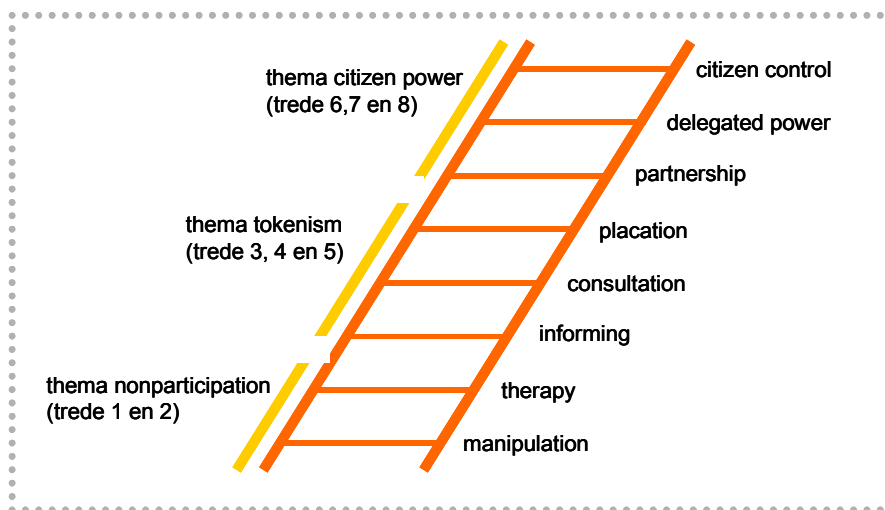
De literatuurstudie naar voorbeelden en achtergronden van de methode Community Planning (met haar oorsprong in Engeland) heeft geen overkoepelend, op deze methode toegespitst, wetenschappelijk-theoretisch kader opgeleverd. Ook het inleidende gesprek met het bureau dat Community Planning in Nederland uitvoert gaf geen links naar een theoretische basis of naar een volledig beschreven en getoetste methode. Community Planning is in de planningspraktijk ontstaan en gegroeid. Er zijn in 2005-2006 twee studies verricht naar Community Planning in Nederland (de studies waren steeds verbonden met een casus). In beide studies wordt geen wetenschappelijk achtergrondkader beschreven. Er kan geconcludeerd worden dat de praktijkmethode (men hanteert bewust de term “methode” en niet de term “theorie”) niet voortgekomen is uit, of gestoeld is op, samenhangend wetenschappelijk onderzoek.

Uit de literatuur en praktijkcasussen komen draagvlak, participatie en sturing naar voren als bijzondere elementen van de methode, tenminste als de focus op de proceskant (en niet op de inhoudelijke kwaliteit van de plannen) ligt. In buitenlands casusmateriaal wordt door Thompson & Partners verwezen naar de participatieladder. Een eerdere Nederlandse studie (Busschops, 2006) verwijst ook naar de basisvariant van de participatieladder (Arnstein, 1969) en haalt de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad (Edelenbos, 2001) aan. In onderstaande paragrafen beschrijf ik, onder andere, deze theoretische begrippen.

Tot slot wordt hieronder ook de MCD-2-scriptie “sturen in de complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling” (van Randeraat, 2006) aangehaald. Delen van die scriptie worden toegevoegd aan het kader voor Community Planning. Van Randeraat maakte een praktische vertaling van de theorie van Teisman rondom complexe systemen en de sturing daarin.

3.2 de participatieladder

In 1969 beschreef Arnstein een eenzijdig beklimbare ladder die hij de participatieladder noemde. De ladder van Arnstein ziet er als volgt uit:

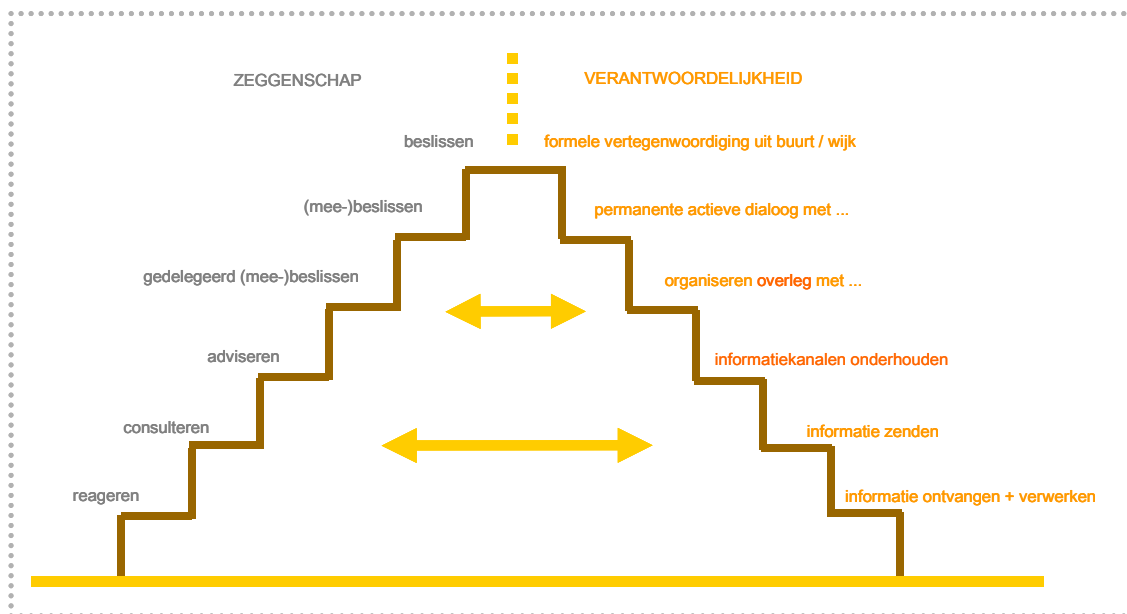


Figuur 4: participatieladder Arnstein

De achtergrond van participatieladders komt uit de economische wereld, de eerste variant van de ladders werd ontwikkeld ten behoeve van de discussie en inkadering van medezeggenschap van medewerkers in bedrijven. De participatieladder van Arnstein is toegeschreven naar vormen van burgerparticipatie en heeft 8 treden (als vormen van burgerparticipatie) die onder te verdelen zijn in drie thema's. De invloed van burgers op beleid neemt toe als men een trede hoger op de ladder komt te staan. Arnstein werkte aan de ladder vanwege zijn overtuiging dat de mate van burgerparticipatie aangeeft in hoeverre burgers ook daadwerkelijk macht hebben. Er zijn meer soorten van participatieladders ontwikkeld (zie verderop in deze paragraaf 3.2).

Busschops plaatst in zijn studie de methode van Community Planning, op basis van de bestudeerde casus Meppel, op trede 6 van Arnstein, getiteld "partnership". Dit zit net onder in het thema "citizen power" dat trede 6, 7 en 8 omvat. Busschops beargumenteert zijn toedeling op het niveau van "partnership" door te stellen dat burgers en belangstellenden mee mochten praten, het de bedoeling was de input om te zetten in een werkbaar plan en dat dit door het al bestaan van een masterplan (als randvoorwaardelijk kader) niet meer volledig mogelijk was. Wensen en ideeën van burgers zijn volgens Busschops in Meppel uiteindelijk slechts deels gebruikt. Ze zijn aangepast aan het masterplan in een verborgen onderhandeling (geen openbaar proces) tussen de ideeën van burgers / belangstellenden en de interne / externe teams van professionals. Burgers hadden wel inspraak en invloed, maar nog zeker geen controle.

In de literatuurstudie (naar de verschillende participatieladders) komt één participatieladder naar voren die anders, namelijk tweezijdig, beklimbaar is, die ladder verbindt daardoor niveaus in zeggenschap (aan de ene kant) met niveaus van verantwoordelijkheid (aan de andere kant). Deze ladder van de Nederlander Hofman (website artikel KEI, 2000) wordt hieronder afgebeeld.



Figuur 5: participatieladder Hofman

Hofman geeft middels zijn participatieladder aan dat zeggenschap en verantwoordelijkheid ondeelbare begrippen zijn, samen zorgen ze voor invloed. Door participatie van twee kanten te bekijken kunnen bewoners en andere stakeholders kiezen voor verschillende rollen, zoals consument, coproducent, adviseur, beleidsbepaler, gangmaker, beslisser. De keuze daartussen maakt niet uit, zolang verantwoordelijkheid en zeggenschap maar op hetzelfde niveau zitten.

De ladder van Hofman geeft het principe weer dat invloed van (de) burger(s) op een proces afhankelijk is van de positie die op beide zijden van de ladder (met aan iedere kant 6 treden) ingenomen wordt. Is die positie in balans (aan beide zijden op een even hoge trede) dan is er sprake van een bepaalde mate van invloed. Is de positie uit balans (bijvoorbeeld men claimt veel zeggenschap maar neemt vrijwel geen verantwoordelijkheid en lijkt dus nauwelijks betrokken of bereid om consequenties serieus te nemen) dan zal de invloed minder groot zijn. De ladder is een hulpmiddel voor burgers en procesmanager. Een participerende burger kan bewust een bij zijn drive en positie passende positie innemen, terwijl een procesmanager met een duidelijk beeld van de ladder kan proberen om actief naar een, bij de strategie passend, niveau te sturen.

Hofman zet uiteen dat de letterlijke betekenis van het woord participatie eigenlijk genoeg zegt. Participatie = deelnemen ofwel een deel nemen. Dat betekent dus niet alles nemen, maar zeker ook niet alles krijgen. Het draait bij participatie volgens Hofman niet om zeggenschap of om eindbeslissingschap, maar om zeggingskracht en om het zo maximaal mogelijk meedoen in een samenwerking. Tot slot stelt Hofman dat mensen uiteraard aan een proces deel nemen vanuit de gedachte dat zij er dan zoveel mogelijk uit kunnen halen. Daar is niets mis mee, maar belangrijk is dat het participeren nooit gebeurt met een dergelijke garantie op succes vooraf.

- toepassing van de participatieladder -

De ladder van Hofman is gebruikt omdat deze door het gebruik van twee zijden dynamischer en meerdimensionaal is. De ladder lijkt, meer dan een enkelzijdige ladder, recht te doen aan de complexiteit (denk aan rollen, niveaus, belangen, kennis en kunde), spanning (bijvoorbeeld tussen individueel en collectief belang, tussen meedoen en meedragen) en persoonlijke betrokkenheid in grote participatieprocessen. De ladder past in de Nederlandse realiteit, bij het compromiszoekende poldermodel en het actuele "normen en waarden-debat". De tweezijdige ladder is een nuttig kader achter en drager van de praktijk van Community Planning.

3.3 absorptievermogen en absorptiegraad

Uit de gedachtegang die door Edelenbos (Edelenbos, 2001) beschreven is en door Busschops (Busschops, 2006) wordt aangehaald komen twee andere, aan participatie gerelateerde begrippen, naar voren die van belang lijken te zijn voor een studie naar de methode Community Planning. Het betreft de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad. Om te weten wat daarmee bedoeld wordt is onderstaande quote (als een begripsomschrijving) opgenomen:

*"Er is sprake van een groot **absorptievermogen** als het interactieve proces in staat is geweest om variatie te creëren en vast te houden tijdens het proces. Er is sprake van een grote **absorptiegraad** als de variatie ook doorwerkt in formele besluitvorming. Het interactieve proces is dan in staat geweest om verschillende belangen en ideeën te koppelen in een eindproduct."* Edelenbos, J. (2001, pag. 349-356)

De begrippen lijken een soort meetlat tijdens de evaluatie van een participatieproces, maar kunnen ook vooraf ingezet worden bij de voorbereidingen van zo'n proces. Absorptievermogen heeft te maken met het steeds weer opnieuw (zonder veel voorwaarden of precies te weten wat er komen gaat) open staan voor input, met exploratie, nieuwsgierigheid en onbevangenheid (het loslaten van controle). Maar gevarieerde input alleen is niet voldoende. Ook het sturen of begeleiden naar een gemeenschappelijk resultaat, zorgvuldige verwerking en doorwerking (selectie) van belangen en ideeën van deelnemers, ofwel de absorptiegraad, telt. Soortgelijke

ideeën vindt men (in andere bewoordingen) terug in het denken over communicatie, netwerken, systemen, oplossingsruimte, transparantie en het organische in de complexiteitstheorie.

Edelenbos legt een directe link van deze begrippen naar het vakgebied van interactieve beleidsvorming, een containerbegrip waar de methode Community Planning (soms ook genoemd een methode voor interactieve planvorming) onder geschaard kan worden. Een doel van interactieve beleidsvorming is (volgens Edelenbos) om door toepassing van dit proces tot verrijkt beleid te komen. Ter illustratie onderstaande quote:

*“De bewerking kan meerdere zaken inhouden, zoals een herformulering, verdieping, concretisering, samenvoeging en dergelijke. Bij de ver- en bewerking kunnen bepaalde elementen van een probleem of oplossing zowel worden in- als uitgeselecteerd. (...) In **het perspectief van interactieve beleidsvorming als poging om tot verrijkt beleid te kunnen komen**, komt steeds meer de nadruk te liggen op een zorgvuldige en gezaghebbende verwerking en doorwerking (selectie) van belangen en ideeën (variatie) van deelnemers aan het interactieproces.” Edelenbos, J. (2001, pag 349-356)*

Ook Community Planning kent een doel dat als “verrijkt beleid” omschreven kan worden. De methode streeft (naast een combinatie van het ontwerpen met pluriforme inspraak, een breed draagvlak en een procesversnelling in de fase van “visie naar plan”) óók naar een kwalitatief goed en haalbaar plan dat recht doet aan de kansen in het gebied en dat een duurzaam perspectief biedt. Absorptievermogen en absorptiegraad zijn daarbij essentiële begrippen.

Over het absorptievermogen en de absorptiegraad stelt Busschops (Busschops, 2006): In Meppel was sprake van veel variatie en van selectie van input. Er is geprobeerd een oplossing te vinden waarbij alle belangen vertegenwoordigd zijn. Iedereen heeft de mogelijkheid gehad om deel te nemen. Er kon verrijking van beleid gerealiseerd worden. Het absorptievermogen is in Meppel groot geweest, maar de absorptiegraad is beperkter. Er is sprake van gedeeltelijke absorptie, omdat slechts een deel van de input in het uiteindelijke plan is gebruikt. Aangezien niet op beide zaken goed is gescoord, heeft er als geheel geen verrijking van beleid plaatsgevonden.

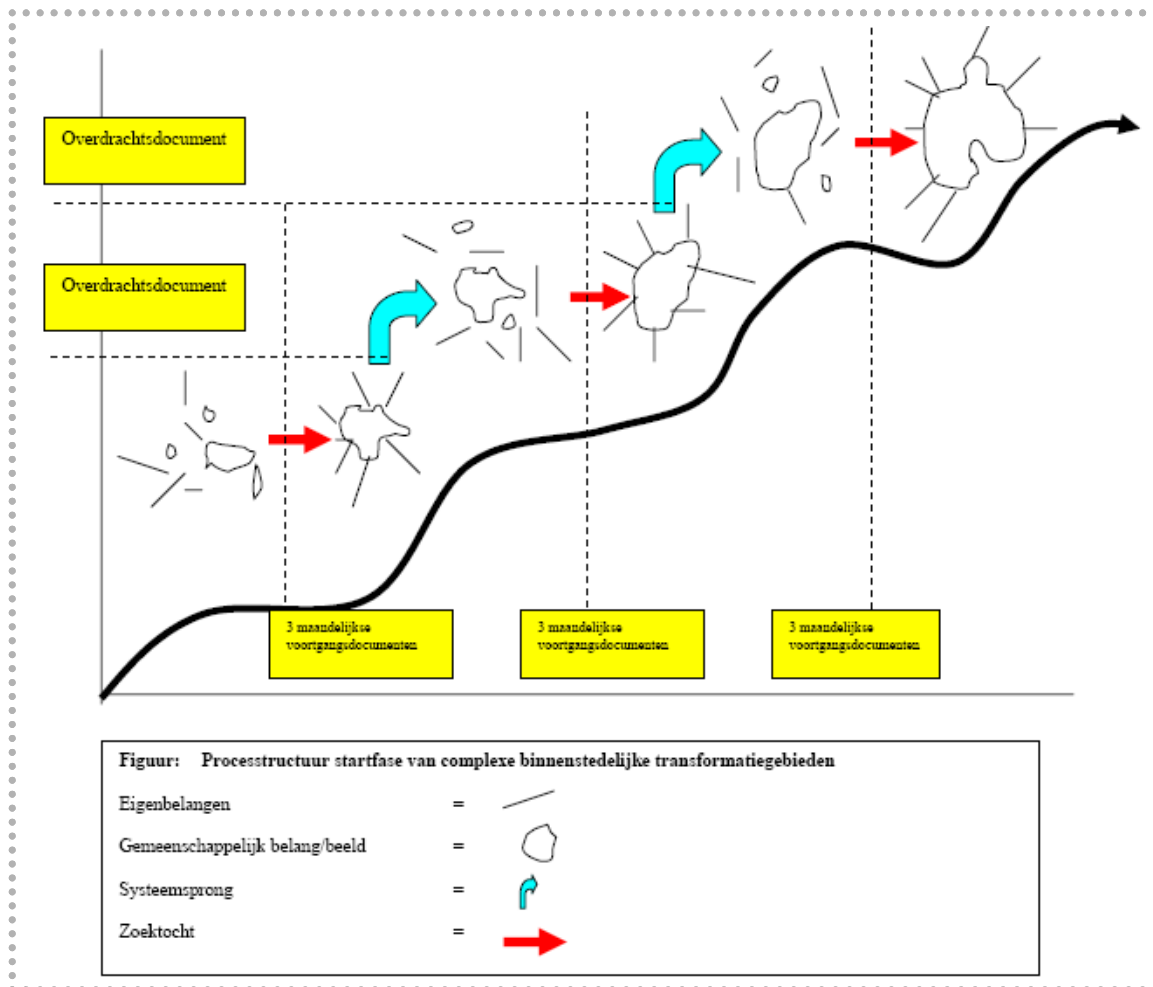
- toepassing van de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad -

Bij het bestuderen van de methode Community Planning is gekeken naar de variatie van de (via participatie ingebrachte) ideeën en naar de doorwerking daarvan richting een (gedragen) oplossing. Absorptievermogen en absorptiegraad zijn bruikbare begrippen om de praktijk van Community Planning te analyseren. Maar ... te diep er in duiken leidt al gauw tot een inhoudelijke expertbeoordeling van de resultaten (de kwaliteit van het ruimtelijke plan). Dat is niet het onderwerp van deze scriptie. De focus ligt op het procesverloop en op de mensenkant van de methode, dus op participatie, sturing(-smogelijkheden) en draagvlak (onder stakeholders).

3.4 complexe sturing in het ontwikkelingsproces

In zijn scriptie over sturen in complexiteit behandelt Van Randeraat (Van Randeraat, 2006) de complexiteit in de stedelijke gebiedsontwikkeling en de daarmee gepaard gaande onzekerheden. Hij definieert een spanningsveld tussen enerzijds de waarde van een open, innovatief en creatief proces en anderzijds de wens en noodzaak tot het beperken van onzekerheden en het managen van risico's middels een ordentelijk verloop van processen en heldere beheersinstrumenten en sturingscriteria. Het inzetten van de methode van Community Planning in een ruimtelijk ontwikkelingsproces beweegt zich (in ieder geval theoretisch) midden in dit spanningsveld.

Van Randeraat staat uitgebreid stil bij basisbegrippen uit de opleiding en zoomt in op de complexiteitstheorie en het sturen in een netwerk omgeving. Hij vertaalt en verbeeldt als het ware de abstracte theorie naar de praktijk. Met name zijn ideaaltypische sturingsmodel (een ontwerp) van de processtructuur voor complexe binnenstedelijke transformatiegebieden is interessant. Zie onderstaande afbeelding met het processchema en de 6 sturingselementen:



Figuur 6: processtructuur startfase complexe binnenstedelijke transformatiegebieden (Van Randeraat)

De zes sturingselementen die Van Randeraat benoemt zijn: openen, intensiveren, versnellen, verbeteren, overdragen en inbedden (zie hieronder voor begripsomschrijving).

- Openen** = de kans op interacties verhogen door openen van processen, ruimte laten voor het continu toetreden en aftreden van nieuwe actoren.
- Intensiveren** = op het juiste moment de hoeveelheid interacties vergroten.
- Versnellen** = de snelheid waarmee interacties ontstaan vergroten.
- Verbeteren** = de kwaliteit van interacties verhogen zodat zingeving en betekenis ontstaan.
- Overdragen** = het verder brengen van het gemeenschappelijke beeld naar de volgende procesronde door middel van overdrachtsdocumenten.
- Inbedden** = het afstemmen van de processtructuur en de handelingselementen op de structuren en methode zoals bij achterliggende organisaties reeds bekend en gebruikt.

Van Randeraats' model gaat uit van een dubbelzinnig sturingsmodel als antwoord op de complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. De sturing speelt zich af op het grensvlak van orde en chaos. Interacties (tussen actoren, belangen, gebeurtenissen, inhouden en deelprocessen) zijn het object van sturen in complexiteit, er is sprake van een zoektocht naar het gemeenschappelijk belang. Betekenisvolle verbindingen ontstaan tijdens co-evolutie, dat is een situatie wanneer actoren hun eigen belang gediend zien en een gemeenschappelijk belang herkennen. Co-evolutie kan de aanleiding zijn voor voortgang in het proces, het geheel kan een systeemsprong naar een andere orde maken. Daarna begint een nieuwe procesronde waarin bestaande verbanden deels worden losgelaten en andere verbindingen met nieuwe actoren worden ontwikkeld.

Van Randeraat noemt het een kunst om het gemeenschappelijke beeld over te dragen naar (en los te laten in) een nieuwe ronde in het grillige ontwikkelingsproces. Die nieuwe ronde hoeft geen vooruitgang te betekenen. Sturen in het totale ontwikkelingsproces gebeurt volgens van Randeraat op de niveaus van de zoektochten en de systeemsprongen.

Buiting haalt in zijn scriptie over Sittard-Geleen de theorieën over complexiteit aan, maar de manier waarop hij de theorie inzet, biedt deze scriptie niet zoveel. Hij richt zich op de gemeentelijke, bestuurlijke context.

-toepassing van deze begrippen -

Community Planning vindt tot nu toe op kleinere schaal in wijken en buurten plaats. Ook op die schaal spelen elementen van complexiteit en dynamiek een bepalende rol. De processen komen dichterbij, de intensiteit en betrokkenheid van partijen is groot en kan veel impact hebben. Zeker als het (mede) gaat om de functie wonen. Onderstaande quote illustreert dit "dichtbij zijn".

*"Hoe ingrijpender de transformatie, hoe meer weerstand je mag verwachten. **Wonen is zekerheid.** Tast je die zekerheid aan dan raak je mensen heel diep." Berentsen en Hopstaken (2001, pag. 84)*

Complexiteit heeft als consequenties het flexibel omgaan met meervoudige werkelijkheden en onzekerheden, het bestaan van paradigma's en dilemma's, het werken in netwerken en allianties, het sturen op transparantie en het bezig zijn met (veranderend) commitment en draagvlak. En dat alles ligt onder een vergrootglas, omdat de ontwikkelingen voor betrokkenen zo dichtbij komen.

Binnen de fase "van visie naar plan", de fase waarin in Nederland de methode Community Planning wordt ingezet, is er sprake van een dynamische zoektocht (begeleid door organiserend vermogen) naar een gemeenschappelijk beeld. Een beeld waar deelnemers achter staan omdat ze daarin ook een deel van hun inbreng herkennen. Community Planning is een zoektocht naar een situatie van co-evolutie. De vier sturingselementen "openen", "intensiveren", "versnellen" en "verbeteren" spelen (herkenbaar in de praktijk en opzet van de methode) een rol in dat proces.

De plek van de methode Community Planning in het totale gebiedsontwikkelingstraject (in het procesmanagement van begin tot eind van de ontwikkeling) wordt gemarkeerd door een start- en een eindmoment. Bij de start is sprake van overdracht van het gemeenschappelijke beeld van de opdrachtgevers in de vorm van randvoorwaarden en kaders. Bij het eind is sprake van overdracht van het Community Planningsresultaat, het gemeenschappelijke beeld van de participanten. Op die momenten zijn de twee sturingselementen "overdragen" en "inbedden" goed te herkennen.

3.5 toetsing aan de expertgroep (GDR-sessie)

In de expertgroep (12 deelnemers van GDR-sessie in juni 2007) zijn de gevonden theoretische aanknopingspunten en het ontwerp van het analysemodel de revue gepasseerd. De discussie werd ondersteund met een Group Decision Room, een elektronisch vergadersysteem. De agenda voor deze sessie is opgenomen in de bijlagen bij dit rapport, net als het volledig uitgeschreven verslag van de discussiebijeenkomst.* Het doel van de meeting was om de aanknopingspunten en het ontwikkelde analysemodel (zie hoofdstuk 4) voor te leggen aan experts en te toetsen of het (literatuur) onderzoek, het ontwerp en de interpretatie van Community Planning in de goede richting zitten.

* afhankelijk van de versie van dit rapport.

- participatieladder -

Op de GDR is de participatieladder van Hofman als theoretisch achtergrondkader gepresenteerd. De methode Community Planning is in een snelle ronde door alle aanwezigen geplaatst op deze ladder. De meningen liepen uiteen van het (hoge) niveau van “meebeslissen of gedelegeerd meebeslissen” (trede 5 en 4) tot het lagere niveau van “adviseren of consulteren” (trede 3 en 2). Ongeveer 65% stemde voor trede 4 en/of 5 en 35% voor trede 2 en/of 3.

Er werd tot een hoge invloedstrede besloten met argumenten als:

- er is duidelijk sprake van een permanente actieve dialoog
- in de randvoorwaarden bij start wordt afgesproken dat de uitkomst gerespecteerd wordt
- de opdrachtgever moet wel blijven investeren in contacten met participanten.

Lagere treden werden gekozen door te stellen dat:

- het een besluit van de organiserende partij is om Community Planning onder een aantal randvoorwaarden (die niet in het proces, maar vooraf worden bepaald) in te zetten
- het steeds de vrije keuze van de deelnemers is of en hoe veel/diep/lang zij participeren
- er nog geen sprake is van permanente betrokkenheid of verantwoordelijkheid
- partijen nog zonder elkaar kunnen, dat lijkt bij een niveau als meebeslissen niet meer mogelijk.

De verschillende soorten participatieladders blijken door de professionals (procesmanagers en onderzoekers) in de beroepspraktijk vaak gebruikt te worden met uiteenlopende doelen, zoals:

- inzicht geven aan bestuurders, beslissers en opdrachtgevers over wat participatie en interactie kan betekenen (het is niet alleen leuk meedoen, er is invloed op de ruimte voor besluitvorming)
- theoretische onderbouwing voor studie en analyses
- bij de voorbereiding van alle veranderingsprocessen, planvorming is ook zo'n veranderproces
- inzicht geven aan bewoners, zodat deze zelf kunnen bedenken welke rollen ze willen spelen in de verschillende processtadia en in verschillende projecten waar ze bij betrokken zijn
- evaluaties van recente ruimtelijke planontwikkelingsprocessen.

- absorptievermogen en absorptiegraad -

Ook over de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad werd gediscussieerd. Door alle experts wordt het absorptievermogen van de methode Community Planning hoog ingeschat, maar over de absorptiegraad (doorwerking in het eindresultaat) verschillen de meningen sterk. Een grote absorptiegraad wordt vooral gezien binnen de fase, binnen het proces. Dit wordt onderbouwd door het grote opgebouwde draagvlak, het luisteren en samen ontwerpen, het beargumenteerd vermelden van het wel of niet meenemen van input in plannen en het stellen,

vasthouden en controleren van (bekende) randvoorwaarden door de beslissers. Een lagere absorptiegraad wordt onderbouwd door het ontwikkelingsproces breder te trekken naar de totale gebiedsontwikkeling, waardoor de volgende fasen met hun onzekerheden er bij komen. Het is dan maar de vraag of het bereikte ontwerpresultaat van Community Planning zichtbaar blijft.

- sturingselementen -

Via deze discussie kwam het onderscheid in sturingselementen (4 binnen een processtap, 2 over de omgeving van de processtap) naar voren. De experts schakelden door naar de (hen) meer vertrouwde overall procesmanagersrol in de gebiedsontwikkeling. Gediscussieerd werd er over: de hoge druk pan via Community Planning en andere methodes (het creëren van tijdsdruk en intensiveren van interacties om te komen tot momentum), het strooien van zand (als strategie vanuit verschillende stakeholders) in ieder planproces en hoe daarmee om te gaan. Bijvoorbeeld door het strategisch omgaan met tijd en procedures, dus bij een planalternatief meteen al de risico's van planvertraging (bij een bepaald ontwerp) mee te nemen en mee te laten wegen. Leerpunt was ook het strategisch sturen door bewust tijdens een ontwikkelingsproces vooruit- of terug te schakelen op de participatieladder (en dan voldoende aandacht besteden aan beide zijden van de ladder, dus aan zeggenschap en verantwoordelijkheid).

Belangrijke kanttekening bij de GDR is dat niet alle deelnemers praktijkervaring hebben met de methode Community Planning en dat voor sommigen de gepresenteerde begrippen nieuw waren. Men moest ter plekke keuzes maken, antwoorden geven en onderbouwen. De invulling van deze GDR en de samenstelling van de groep experts (geen gewogen vertegenwoordiging van procesmanagers en -onderzoekers) leidt niet tot wetenschappelijk onderbouwde, sluitende conclusies. Maar dat was ook niet het doel van deze bijeenkomst!

Het doel was om de theoretische aanknopingspunten en het ontwikkelde analysemodel (zie hoofdstuk 4) voor te leggen aan een groep praktijkmensen en af te tasten of het onderzoek en het ontwerp het in de goede richting zoeken. Dat bleek zeker het geval. Ter plekke is tevens aangetoond dat met de kennis van de participatieladder en de andere begrippen een interessante discussie gevoerd kan worden over het doel van en de afwegingen omtrent de inzet van Community Planning en de positie van participanten in een interactief ruimtelijk planproces.

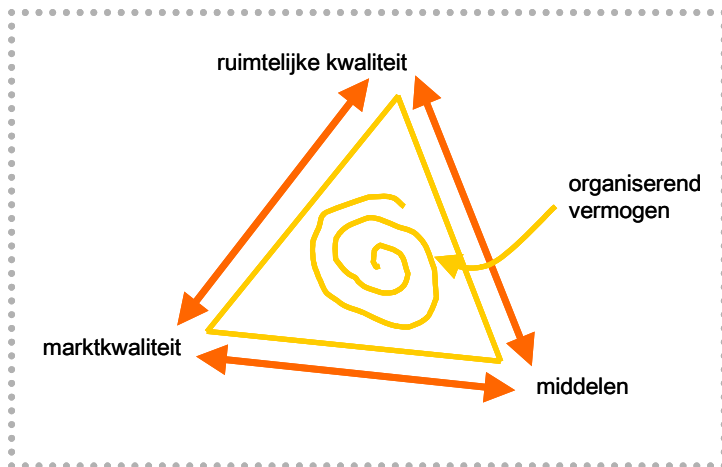
3.6 de MCD bagage

Uit de theoretische bagage van de MCD-opleiding zijn vele begrippen en modellen van belang voor dit onderzoek naar de methode Community Planning. Enkele begrippen, in hoofdstuk 4 terug te zien in het ontworpen analysemodel, worden in deze paragraaf kort benoemd. Er wordt niet zeer uitgebreid op in gegaan omdat deze kennis als algemeen bekend wordt verondersteld. Belangrijk als basis bij bestuderen van Community Planning zijn vooral de drie theorieën over: planoptimalisatie, organiserend vermogen en sturing op ruimtelijke kwaliteit.

- planoptimalisatie -

Van 't Verlaat (MCD 2005-2007) schetst een optimalisatiedriehoek voor integrale planvorming, met als hoekpunten ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Van Hoek (MCD, 2006) heeft daar de verbindingen (als ribben van de driehoek die ambities, potenties en risico's uitdrukken) tussen de hoekpunten aan toegevoegd. Via goed organiserend vermogen is het mogelijk om planoptimalisatie (idealiter) te realiseren.

In de MCD-3 groep voor de casus Stadswerven werd onder de driehoek een “waterbed” ter aanduiding van het draagvlak getekend en is de driehoek omgevormd naar een vliegwiel dat door te draaien aan een van de drie knoppen (marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen) in gang kon worden gezet. Hieronder staan het schema van de driehoek en de omschrijving van de oorspronkelijk door Van 't Verlaat gebruikte begrippen.



Figuur 7: optimalisatiedriehoek (Van 't Verlaat)

Marktkwaliteit = de expliciete vertaling van markteisen en wensen, zoals door (toekomstige) gebruikers gesteld, in de kwaliteit van het gebied of ... breder bekeken de functionele kwaliteit (mate waarin bestaande en nieuwe functies gedijen, daaronder vallen dan bijvoorbeeld ook werkgelegenheid en sociale structuren).

Ruimtelijke kwaliteit (in brede zin) = het samenstelsel van belevingswaarde, gebruikswaarde (elkaar ondersteunende functies) en toekomstwaarde (veranderbaarheid met behoud van kwaliteit).

Middelen = financiële middelen en andere productiefactoren (menskracht, kennis, kunde, grond, natuurlijke hulpbronnen) om de gebiedsontwikkeling te realiseren.

- organiserend vermogen -

In een reeks van colleges (onder andere Van 't Verlaat, Van den Berg, Van der Meer, Van Hoek) is het organiserend vermogen behandeld. In deze scriptie wordt de term procesmanagement gebruikt om de sturing (door de procesmanager) in het totale gebiedsontwikkelingsproces aan te duiden en wordt de term organiserend vermogen gebruikt voor de complexe processturing binnen de stap van “visie naar plan”, binnen de fase waarin Community Planning in de Nederlandse casussen plaats vindt.

De term organiserend vermogen wordt ook wel breder (gerelateerd aan stedelijk management) neergezet in de theorie (Van den Berg, MCD 2005-2007), in deze scriptie wordt gebruik gemaakt van de smallere definitie om onderscheid met de term procesmanagement te maken. Organiserend vermogen wordt vaak in logische schema's gepresenteerd. Het risico bestaat dat deze schema's verworden tot een statische projecttool die ingevuld moeten worden, in plaats van gezien worden als organisch en situationeel samenhangend geheel van interacties. Er bestaat geen blauwdruk van de beste vorm van organiserend vermogen. Daarom staat in deze scriptie geen schema of plaatje van organiserend vermogen, er is alleen een begripsomschrijving opgenomen.

Organiserend vermogen (MCD module 1.1, Van der Meer, Van Hoek) = de kunde om alle betrokken actoren in te schakelen en met hun hulp nieuwe ideeën te genereren, om vervolgens een beleid (of een plan) te ontwikkelen en te implementeren en zo antwoord te geven op de fundamentele ontwikkelingen en tevens condities voor duurzame ontwikkeling te creëren.

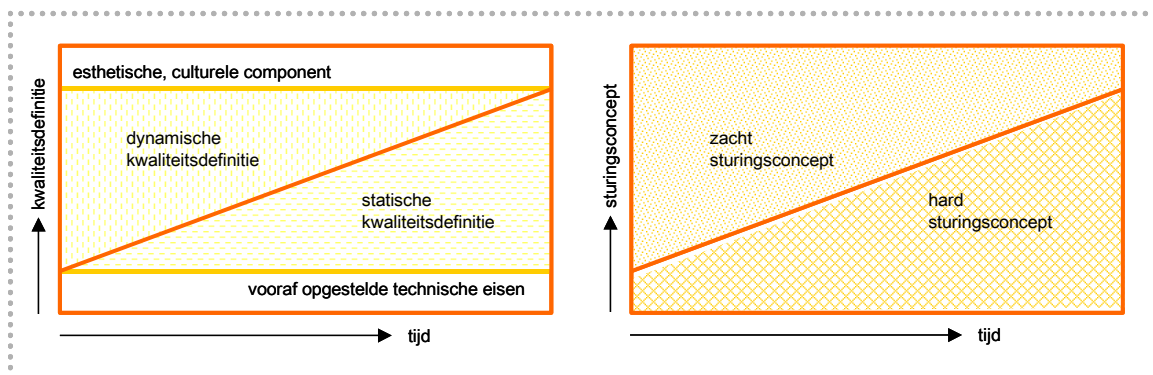
Uit een praktijkstudie, een vergelijking van casussen in Europese steden, werd in een MCD-college geconcludeerd dat het organiserend vermogen samenhangt met goed functionerende netwerken. De factor tijd (splitsen van projectfasen) is van belang, net zoals de vroegtijdige organisatie van politieke en maatschappelijke steun (draagvlak) en het tijdig opstarten van een meer formele basis voor het netwerk. Momentum kan behouden blijven door voorbereid te zijn op mogelijke veranderingen (flexibiliteit). Essentieel voor goed functionerende netwerken zijn:

- onderling vertrouwen
- betrokkenheid van direct belanghebbenden
- goede communicatie
- successen boeken (zien = geloven)
- openlijk helder politiek draagvlak.

In de methode Community Planning wordt bewust (pro-)actief gestuurd op bovenstaande zaken.

- sturing op ruimtelijke kwaliteit -

Een derde belangrijk theoretisch blok uit de MCD voor deze scriptie is de theorie van het sturen op ruimtelijke kwaliteit die door Wigmans (MCD 2005-2007) is behandeld. Community Planning heeft in Nederland tot doel een (passend, haalbaar, duurzaam en integraal) ruimtelijk plan (in vorm van een stedenbouwkundige visie of plan) te maken. Hoe kwaliteit gezien wordt en op welke manier naar ruimtelijke kwaliteit gestuurd wordt is hierbij van belang. Onderstaande afbeeldingen geven twee verschillende kwaliteitsdefinities en daarmee samenhangende sturingsconcepten weer.



Figuur 8: kwaliteitsdefinities en sturingsconcepten (MCD 2005-2007)

Bij Community Planning spelen de esthetische, culturele componenten sterker mee dan de vooraf opgestelde technische eisen. De kwaliteitsdefinitie is meer dynamisch (gericht op en oordelen over verandering) dan statisch (gericht op de orde en oordelen over het behoud) van karakter. Er wordt gewerkt met een zacht sturingsconcept, immers vanuit een brede input wordt in stappen toegewerkt naar een integraal gemeenschappelijk (eind-)beeld van de ruimtelijke kwaliteit.

Een plan werd in de MCD colleges wel eens gedefinieerd als "een schijnbare overeenkomst tussen aanwezige belangen". In een plan is het mogelijk om een totaal van uiteenlopende en

tegenstrijdige maatschappelijke eisen te laten meespelen. Belangrijke stelling was ook dat ruimtelijke kwaliteit wel benaderbaar, maar niet kenbaar is. De waardering van kwaliteit is sterk gebonden aan het perspectief (van de beoordelaar), de cultuur, de context en de tijd. Er zijn meerdere manieren om ruimtelijke kwaliteit op te vatten, in de praktijk is vaak sprake van een overheersende (of combinatie van twee) benadering(en). Genoemde benaderingen zijn:

- via een verleidelijk beeld
- door een integraal ontwerp
- via objectieve criteria
- door goed procesmanagement.

De kwaliteitsopvattingen zijn te herkennen in het door Teisman onderscheiden unicentrische, multicentrische en pluricentrische perspectief. Bij het pluricentrische perspectief staat de gedachte van vervlechting centraal (beleid komt in onderlinge samenwerking en strijd tussen actoren tot stand) en is het gemeenschappelijk belang de toetssteen. Hierbij past de opvatting dat kwaliteit tijdens de interactie wordt ontdekt en gedurende het proces wordt vormgegeven.

Bij de methode Community Planning komen twee benaderingen op de voorgrond, in eerste instantie de benadering om via goed procesmanagement (kwaliteit wordt in interactie ontdekt en vormgegeven, kwaliteit is het resultaat van het proces) kwaliteit te realiseren en ten tweede het integrale ontwerp (de wensen en belangen van stakeholders integreren in een interactief proces). Belangrijk is het om te beseffen dat de benaderingen geen waardeoordelen omvatten, via alle benaderingen kan kwaliteit gerealiseerd worden. Het is zaak de passende benadering te kiezen.

3.7 terug naar de beginvraag

In paragraaf 1.1 werd de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie beschreven en daar werden vervolgens enkele te onderzoeken subvragen aan toegevoegd. De tweede subvraag betrof de theoretische achtergrond en aanknopingspunten, de vraag was:

|| *Op welke theoretische grondslag is de methode Community Planning gestoeld of (indien dat er niet is) met welke begrippenkaders kan de methode nader worden geanalyseerd?*

Deze vraag is in dit (beschrijvende) hoofdstuk 3 beantwoord. Geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van een overkoepelende theorie over Community Planning met wetenschappelijke grondslag. Wel staan, als de proceskant leidend is in het bestuderen van de methode, een aantal begrippen (draagvlak, participatie en sturing) in het gedachtegoed en de toepassing van Community Planning centraal.

Het gaat om begrippen uit diverse internationale wetenschappelijk-theoretische kaders over: de tweezijdige participatieladder (Hofman), absorptievermogen en absorptiegraad (Edelenbos) en het sturen in complexiteit (Van Randeraat). Daarnaast zijn de (begrippen uit) drie belangrijke basistheorieën van de MCD-opleiding benadrukt, te weten: het optimalisatieproces, het organiserend vermogen (en de netwerken) en de theorie over kwaliteitsdefinities en sturingsconcepten op ruimtelijke kwaliteit.

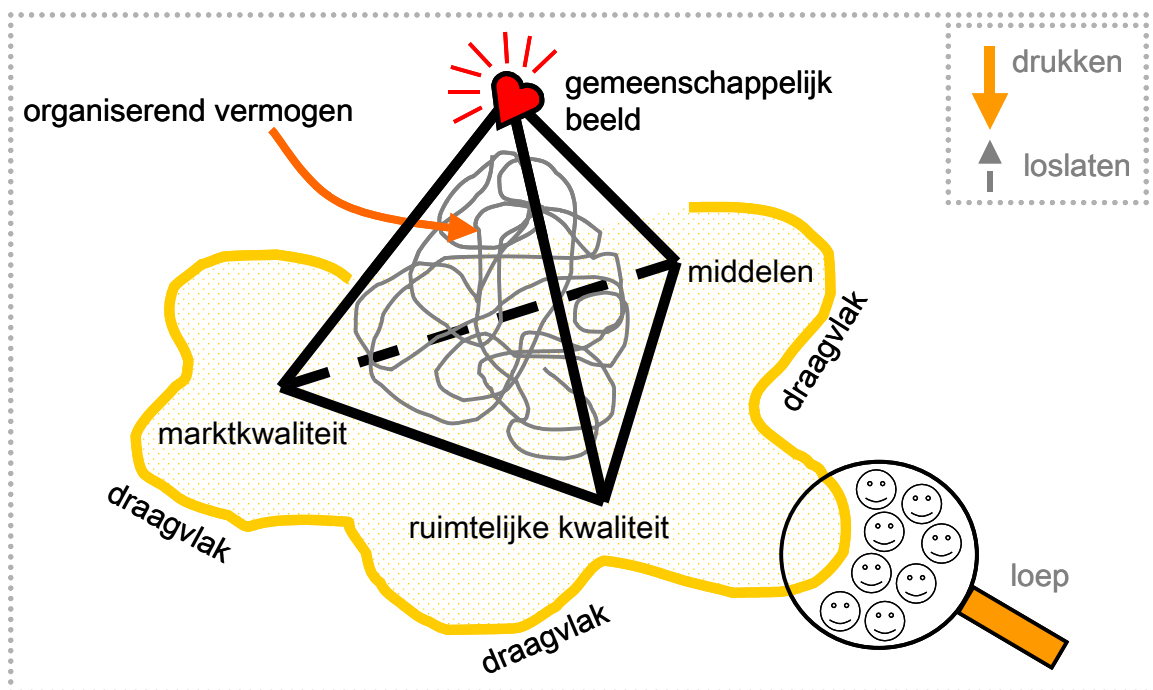
De begrippen zijn beschreven in paragraaf 3.2, 3.3, 3.4 en 3.6. Met deze begrippen is de theoretische bagage opgebouwd om in hoofdstuk 4 een eigen ontwerp van een analysemodel voor de bestudering van de praktijkcasussen van Community Planning op te stellen.

4. Conceptueel analysemodel

4.1 de drijvende piramide

De literatuurstudie naar algemene trends, theoretische begrippen uit het vakgebied en interviewgesprekken in de casestudies van de methode Community Planning hebben bij mij, als ontwerper van oorsprong, een beeld achtergelaten. Dat beeld noem ik de drijvende piramide.

In dit hoofdstuk wordt dit beeld eerst in zijn geheel en daarna uiteengehaald in delen toegelicht. Het totaalbeeld is gebruikt als een conceptueel analysemodel, ofwel in het kort als analysemodel. Het is mijn "bril" om naar de gang van zaken in de casussen te kijken; iedereen heeft een andere bril, dit is de mijne. De focus ligt vooral op de proceskant, op het draagvlak onder de actoren, de participatie en de sturing. Het beeld van de drijvende piramide wordt vervolgens in hoofdstuk 5 ingezet om de drie casussen te analyseren en te verbeelden op een manier die voor een buitenstaander transparant te volgen is. De drijvende piramide ziet er als volgt uit:



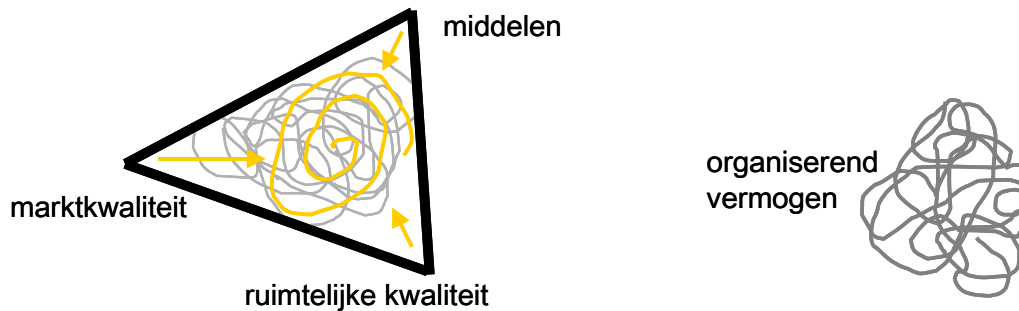
Figuur 9: de drijvende piramide (totaal en in onderdelen) op deze bladzijde en verder in H.4.1 (Urlings)

De drijvende piramide beschrijft de proceskant van de methode Community Planning, die ingezet wordt om na de visiefase, in interactie met veel actoren en uitgaande van verschillende belangen, in korte tijd een haalbaar en duurzaam ruimtelijk (stedenbouwkundig) plan op maat te maken, dat breed door participanten aan en opdrachtgevers van de methode gedragen wordt.

- opbouw analysemodel -

Het analysemodel is stap voor stap volgt opgebouwd. Uit de theorieën van Van 't Verlaat volgt het begin, de optimalisatiedriehoek voor (ruimtelijke) planprocessen. In die driehoek wordt verbeeld dat er planoptimalisatie plaatsvindt als de input vanuit de drie hoekpunten marktqualiteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen door goed organiserend vermogen tot een integraal plan wordt gesmeed. Zie ook paragraaf 3.6 uit dit rapport.

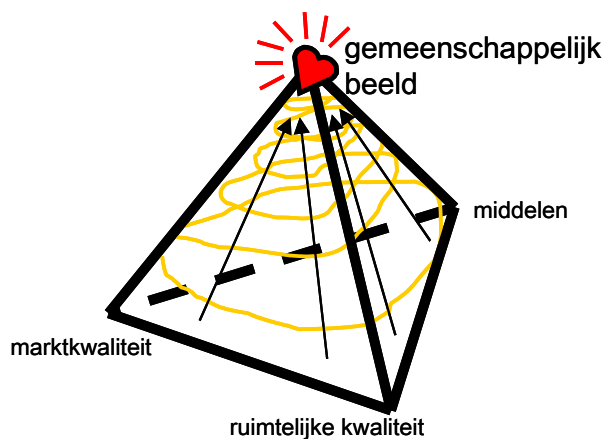
Deze driehoek staat hier nogmaals afgebeeld, met het verschil dat het organiserend vermogen met de grijze lijnen minder ordelijk, meer kriskras, chaotisch en soms afhankelijk van toeval, is weergegeven. De gebruikte begrippen zijn al eerder gedefinieerd.



De driehoek is een prima basisgedachte, maar omdat hij "plat" is, komt het beeld voor een ingewikkeld planproces in de integrale buurt- of wijk(her-)ontwikkeling, erg statisch over. De driehoek wordt omgevormd tot een piramide met een top, om aan te geven dat er een extra dimensie, een lang proces van planoptimalisatie loopt en om aan te geven dat het organiserend vermogen niet alleen in het platte vlak de inhoudelijke input verkent en verbindt, maar ook in het verticale vlak door de tijd heen en tussen participanten en beelden door verkent en verbindt.



Wat mist in de platte driehoek, omdat deze inzoomt op het proces van planoptimalisatie, is het resultaat, een plan of beter een gemeenschappelijk belang of beeld. Dat staat in de top van de piramide, het is waar Community Planning (inhoudelijk) naar toe werkt. Dit gemeenschappelijke beeld is vormgegeven als een kloppend hart met uitstraling naar alle kanten, om aan te geven dat het resultaat geen klinische tekening of berekening is, maar een plan met een warm organisch, emotioneel hart.

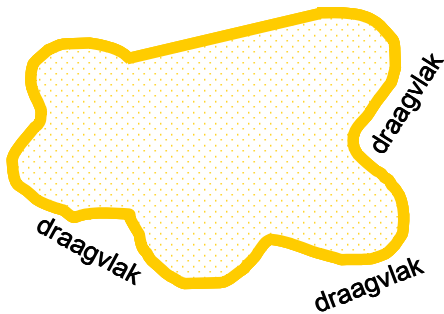


Zo ontstaat een piramide die opgebouwd is uit inhoudelijke input vanuit verschillende hoeken, die steeds kriskras in nieuwe ronden door goed organiserend vermogen van onderop naar de top

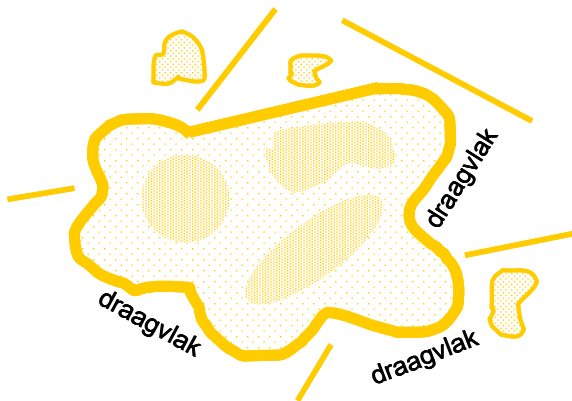
gaat, naar het gemeenschappelijke beeld. Bewust staat hier van onderop naar de top, want dit analysemodel verbeeldt een proces waarbij Community Planning is ingezet. Natuurlijk kan een gemeenschappelijk beeld ook anders tot stand komen (bijvoorbeeld meer top down door een verleidelijk ontwerp af te laten dalen en eenieder eigen te laten worden). Maar dan betreft het een andere methode en geen Community Planning.

Het beeld is nog lang niet compleet, want wie leveren input en wie dragen het plan (bij de methode Community Planning)? Onder de piramide bevindt zich een fundament, een laag. Dit is het draagvlak dat opgebouwd is uit alle stakeholders en gezien kan worden als een dikke laag enigszins bewegende modder. Het draagvlak is nooit definitief van vorm en dikte, het is niet vastomlijnd, blijft vloeibaar, beweegt mee en ondersteunt het planproces.

Het draagvlak (van bovenaf als vlek gezien) ziet er bijvoorbeeld zo uit:



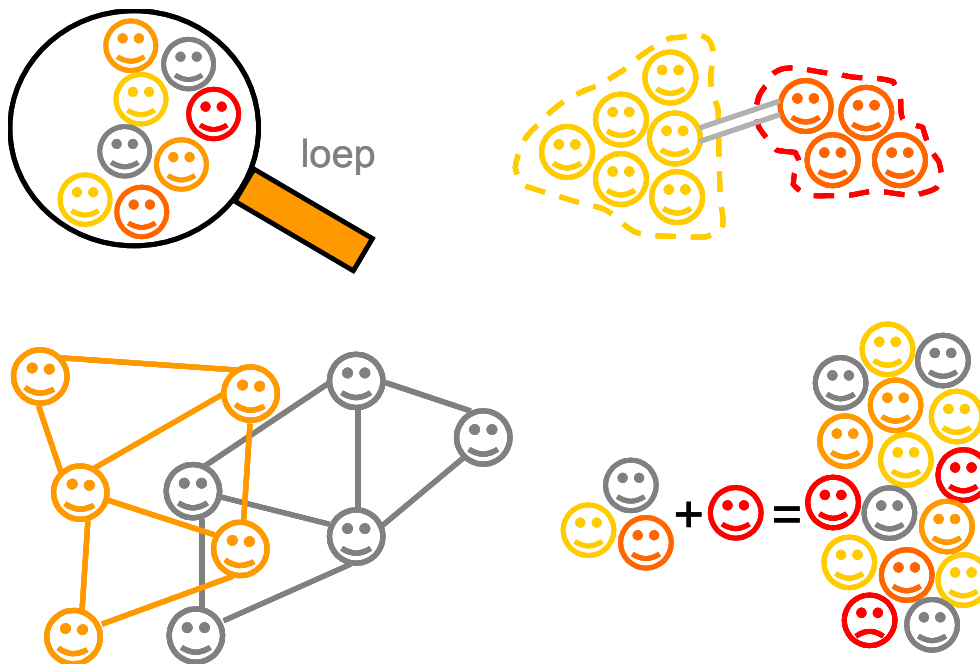
Om de beweging (verdichting en verdunning in de modderlaag) aan te geven, de spanning tussen stakeholders en het feit dat er ook nog andere belangen en stukjes draagvlak (buiten de scope van het planproces) zijn, geeft onderstaande tekening een beter beeld van dat draagvlak.



Een proces om te komen tot een gemeenschappelijk beeld wordt gedragen door draagvlak in de samenleving. Dat is waar Community Planning mee start, niet met draagvlak voor een bepaald plan, maar met draagvlak om samen, in interactie en met strijd een plan te gaan maken. In het totaalplaatje uit het begin van dit hoofdstuk is de modderlaag (het draagvlak), ten behoeve van de leesbaarheid van het model, vereenvoudigd weergegeven. Je kunt die modderlaag, het draagvlak van allerlei stakeholders (burgers, belangengroepen, vertegenwoordigers, winkeliers, politieke partijen, andere organisaties) ook nauwkeuriger onder de loep leggen.

Het is verrassend wat er onder de loep (in momentopnames) te voorschijn komt. Bijvoorbeeld:

- individuele draagkracht van mensen (verbeeld als gezichten, verschillend gekleurd)
- groepjes gedeeld belang (zelfde kleur) die andere groepjes met hun belang hebben gehoord en samen meer kunnen bereiken, dus elkaar vasthouden en zo vlekjes draagvlak vormen
- netwerken van mensen die wellicht wat verder van elkaar staan maar tijdens het proces de onderlinge interacties stevig hebben gemaakt en een (wapenings-)net voor draagvlak vormen
- klein individueel draagvlak dat door inzet van een extra actor (bijvoorbeeld een stakeholder of een nieuwe ambassadeur) een multiplier effect krijgt, waardoor onderling vertrouwen tussen individuen wordt omgezet naar breder, genererend draagvlak.



In het eerste totaalplaatje (zie figuur 9 uit deze scriptie) valt ook een kadertje te zien met daarin twee pijltjes, een omlaag gerichte pijl met de tekst "drukken" en een omhoog gerichte pijl met als tekst "loslaten".



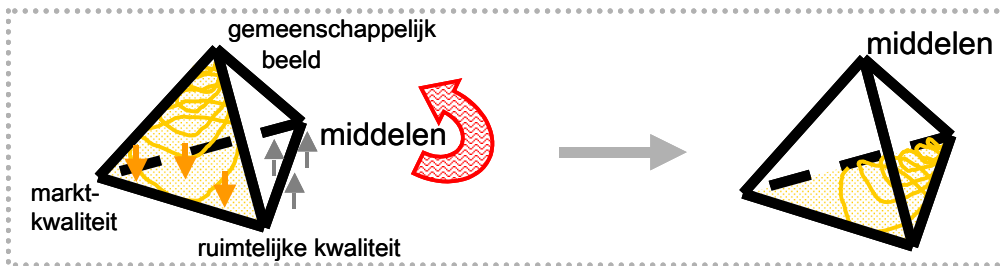
De omlaag gerichte pijl verbeeldt het drukkende zwaartepunt (stel je voor dat slechts een deel van de piramide gevuld is tijdens de planvorming en alle gewicht aan één kant drukt). Het gevolg daarvan kan zijn dat de piramide door het draagvlak heen drukt of dat andere delen van de piramide niet meer hechten aan het potentiële draagvlak.



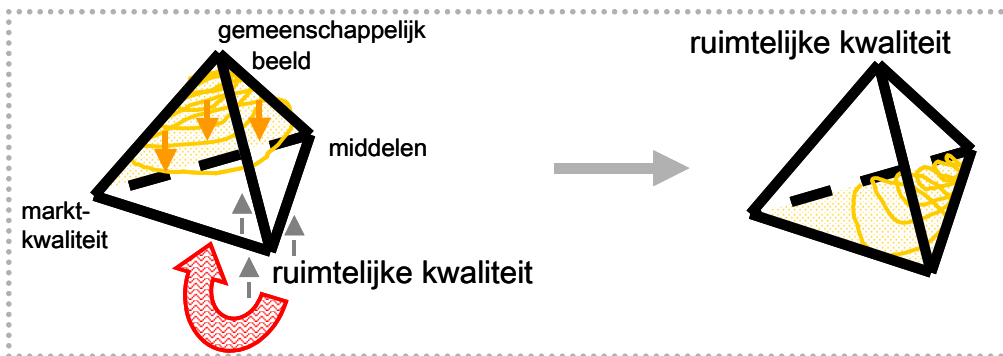
De omhoog gerichte pijl verbeeldt het, vanuit de stakeholder gezien, actief loslaten van de piramide. Beide soorten pijlen duiden op instabiliteit, daarover in de volgende paragraaf meer.

4.2 instabiliteit van en incidenten bij de piramide

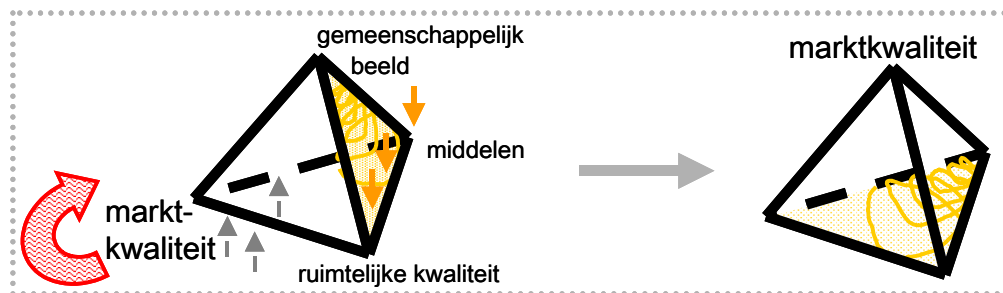
De drijvende piramide groeit naar een hoogte (de top, het gemeenschappelijk beeld), vult zichzelf zo evenwichtig mogelijk (vanuit marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen) en drijft op een dikke en brede laag flexibele modder (het draagvlak). Toch is het geheel niet stabiel. De piramide kan kantelen door teveel aandacht (lees vulling, gewicht) in een deel van de piramide en te weinig op andere gebieden. Als er bijvoorbeeld in het ontwerpproces (en bij het organiserend vermogen) onevenredig veel aandacht is voor de ambities (de ribbe of het vlak bij marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit) dan kan het draagvlak voor dit ontwerp op het derde hoekpunt (middelen) flink afnemen. Het derde hoekpunt wordt als het ware losgelaten door participanten en als dit te lang duurt kan de piramide gaan kantelen. Dat kan bij een Community Planning proces zowel tijdens als na het bereiken van resultaat gebeuren. Het "middelenhoekpunt" komt dan boven te liggen en vraagt alle aandacht van betrokkenen. In een plaatje:



Ditzelfde principe kan bijvoorbeeld gebeuren als alle aandacht op de beheersing en reductie van risico's is gericht en er onvoldoende geluisterd en gekeken wordt naar de ruimtelijke kwaliteit.



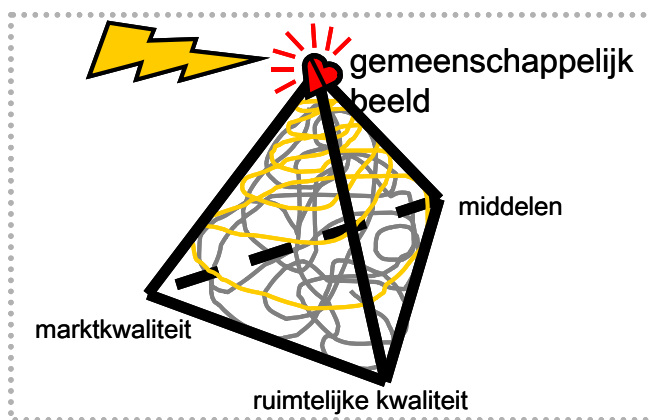
En uiteraard is het ook mogelijk om een onevenwichtig plan te maken door de realiteit (de toets, marktkwaliteit of maatschappelijke kwaliteit) uit het oog te verliezen en een plan te presenteren dat niet aan functionele eisen (randvoorwaarden) voldoet (en dus geen afzet op de markt kent).



Figuur 10: drie maal de drijvende piramide en kantelmomenten in H.4.2 (Urlings)

Dit soort gebeurtenissen komen van binnenuit het proces en tonen te weinig integraliteit of planoptimalisatie aan. Ze kunnen bijvoorbeeld optreden door beperkte kwaliteit en flexibiliteit in het organiserend vermogen of door het ontbreken van goede input op een van de hoekpunten. De gevolgen kunnen ingrijpend zijn. De piramide valt om en het kost veel moeite en tijd om hem stabiel gevuld te krijgen en terug te kantelen. De situatie kan ook alleen een dreiging uitdrukken. De piramide wankelt, een hoekpunt raakt een beetje los van de ondergrond. Extra aandacht en "reparatie" (versteving / contact met het draagvlak, extra inhoud in de piramide) is nodig om de piramide rechtop te houden en het gemeenschappelijke beeld als einddoel hoog te houden.

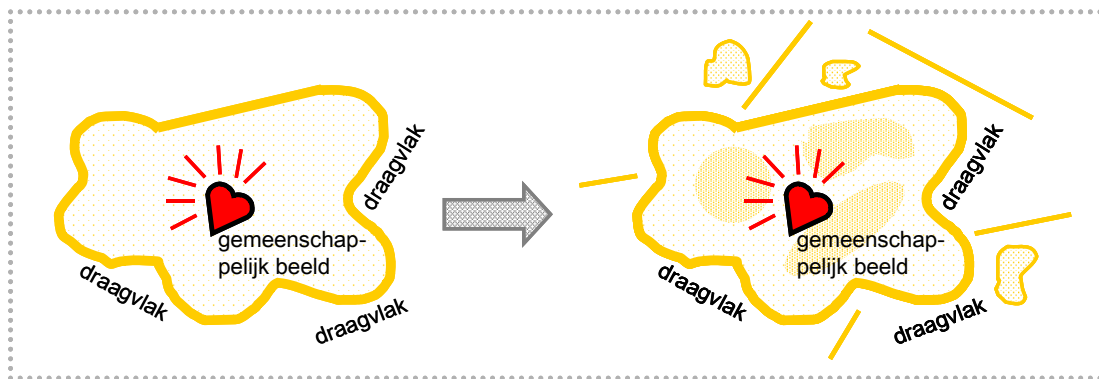
Wat ook kan gebeuren is een ingreep of gebeurtenis van buitenaf (een bliksemschicht). Deze bliksemschicht kan gericht zijn op een van de hoekpunten, op delen van het draagvlak of op het gemeenschappelijke beeld (het kloppende hart) en kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. Denk bijvoorbeeld aan: plotseling veranderde grondposities, ernstige bodemvervuiling die aan het licht komt, veranderde regelgeving die gebiedsontwikkeling onmogelijk maakt, de pers of politiek die een groep mensen bewerkt en de publieke opinie verandert. Of denk aan een langzaam proces dat opeens effect heeft (mistbank), zoals een demografische omslag (krimp of vergrijzing) waardoor het meerjarige eindbeeld niet meer blijkt te passen bij de situatie. Een deel van dit soort gebeurtenissen kan benut of opgevangen worden door flexibiliteit, fasering en reserveringen (planruimte). Het doordenken van meerdere scenario's en het voorbereid zijn op eventuele tegenslagen helpt bij een snellere herkenning en reactie. Te voorkomen valt zo'n gebeurtenis nooit, openheid en transparantie blijven onderdeel van ieder integraal duurzaam ontwikkelproces (een fort tegen de boze buitenwereld optrekken helpt niet).



Figuur 11: bliksemschicht slaat in op de piramide (Urlings)

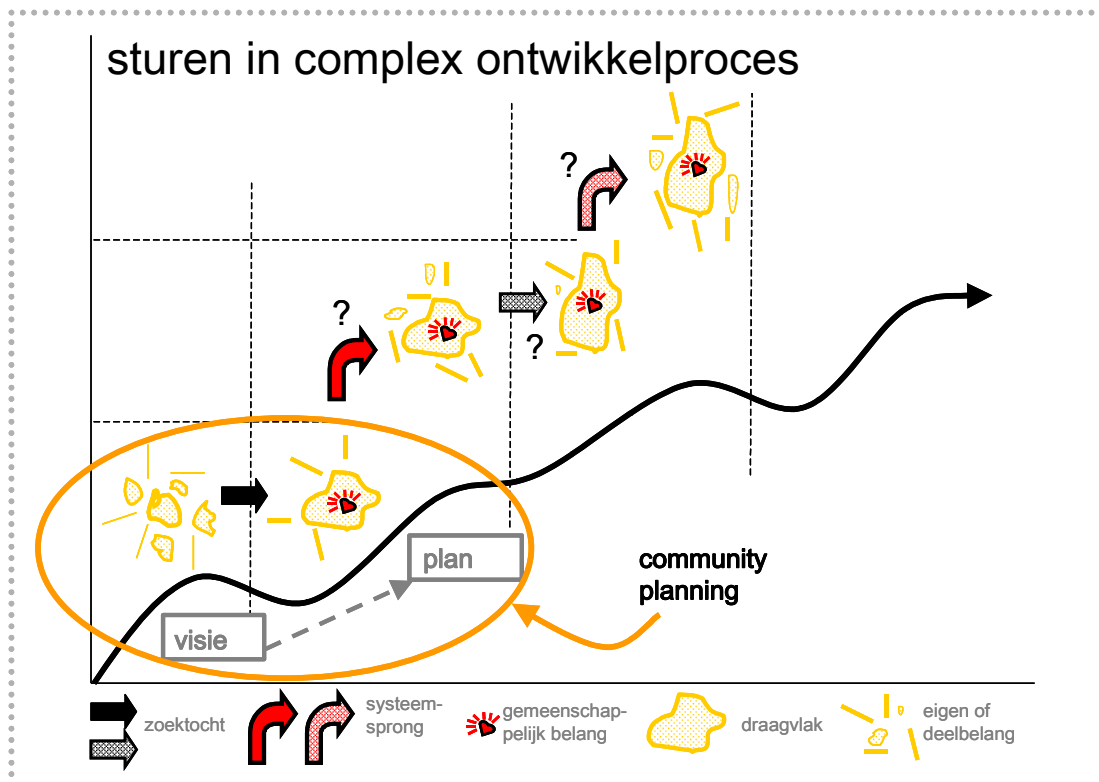
4.3 plek van de piramide in het totale ontwikkelproces

De methode Community Planning betreft interactie en planvorming tijdens de stap van visie naar plan, een onderdeel (of een fase als je het in een klassieke gefaseerde ontwikkeling zou willen vatten) van het proces. Natuurlijk is dat niet genoeg om een gebied ontwikkeld te krijgen, er zit een traject voor en er zijn een aantal stappen na (het resultaat van) Community Planning. Wanneer je het resultaat, het gemeenschappelijke beeld of belang (het kloppende hart) en het draagvlak waarop dat gebaseerd is, uit vogelvlucht bekijkt en het proces (de piramide) weglaat dan krijg je onderstaand linkerplaatje. Als je het geheel minder ideaaltypisch, dus inclusief de diversiteit, spanning en fragmentatie weergeeft, ontstaat een beeld als in het rechterplaatje.



Figuur 12: het resultaat van Community Planning (Urlings)

Dit onderzoek is erop gericht om iets te leren op het gebied van draagvlak, participatie en sturing via de methode Community Planning. Dat is vooral relevant voor een procesmanager van een stedelijke gebiedsontwikkeling die een interactief proces (of procesdeel) wil inzetten in de ontwikkeling. Dan is het dus goed om, ondanks dat de casestudies en interviewgesprekken daar niet op waren gefocust, Community Planning te plaatsen in het totale ontwikkelproces. Met een ovaal is Community Planning binnen een stap (zoektocht) gemarkeerd in het door Van Randeraat ontwikkelde ideaaltypische sturingsmodel (zie hoofdstuk 3) van de processtructuur voor complexe binnenstedelijke transformatiegebieden. Daardoor ontstaat onderstaand beeld.



Figuur 13: Community Planning in het totale proces (Urlings naar Van Randeraat)

Community Planning brengt een gebiedsontwikkeling van de fase van een visie (met fragmenten van draagvlak, vooronderzoek en analyses, individuele en deelbelangen) naar de fase van een

plan, het gemeenschappelijk gedragen beeld (kloppende hart op de modderlaag, het draagvlak). Community Planning is een, in bovenstaande afbeelding horizontaal getekend, proces dat gekenmerkt kan worden als een grote zoektocht. De zoektocht verloopt iedere keer weer anders, dus niet alleen vooraf bedacht, ordelijk en volgtijdelijk, maar soms moeizaam en soms soepel. Een zoektocht die chaotisch en complex van aard is, transparant en veelkleurig, een zoektocht die verschillende belangen toelaat. Deze zoektocht vraagt talenten en vaardigheden van de overall procesmanager en van het aanwezige organiserende vermogen.

Het is interessant (maar géén onderwerp van deze scriptie) om te bestuderen of de methode Community Planning een manier is om de kans op het maken van een systeemsprong (zie Van Randerat) te vergroten. In bovenstaand plaatje is die mogelijkheid met een vraagteken erbij weergegeven, ook is met vagere tekens weergegeven dat het kloppende hart zou kunnen blijven doorwerken, terwijl er steeds weer een ander draagvlak, qua actoren en belangen speelt.

Ter herinnering: betekenisvolle verbindingen ontstaan tijdens co-evolutie, een situatie wanneer actoren hun eigen belang in voldoende mate gediend zien en gemeenschappelijk belang herkennen. Co-evolutie kan de aanleiding zijn voor voortgang in het proces, het geheel kan een systeemsprong naar een andere orde maken. Daarna begint een nieuwe procesronde waarin bestaande verbanden deels worden losgelaten en verbindingen met nieuwe actoren worden ontwikkeld.

Onderzocht zou dan kunnen worden of na afloop van Community Planning een situatie van co-evolutie is ontstaan en of deze co-evolutie daadwerkelijk leidt tot een systeemsprong naar een andere orde in het ontwikkelproces. Dat hoeft, in de grilligheid van het proces, niet per sé een sprong vooruit te zijn. In dit onderzoek kan deze vraag nog niet definitief onderzocht worden, de Nederlandse casussen hebben daarvoor nog te kort geleden gespeeld.

4.4 bruikbaarheid, robuustheid en kallibratie

Aan bruikbaarheid, robuustheid en kallibratie en aan de wijze hoe om te gaan met het ontworpen analysemodel is in hoofdstuk 1 al uitgebreid aandacht besteed. In deze scriptie wordt het analysemodel gebruikt om de casussen mee te analyseren en daar worden ook andere begrippen bij ingezet (voor de analyses, zie het volgende hoofdstuk). Misschien dat er, omdat het een gebruikstoets van het model is, nog aanpassingen voor het analysemodel uit volgen. Die worden in hoofdstuk 6 dan kort beschreven. De scriptie sluit af met leerpunten en met conclusies en aanbevelingen voor de inzet van Community Planning door een overall procesmanager.

4.5 terug naar de beginvraag

In paragraaf 1.1 werd de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie beschreven en daar zijn vervolgens enkele te onderzoeken subvragen aan toegevoegd. De derde subvraag betrof een ontwerp analysemodel als hulp bij de bestudering van de casussen, de vraag was:

Met welk ontwerp (conceptueel analysemodel) kunnen de ervaringen met sturing, planvorming, draagvlak en participatie, uit de Nederlandse cases van Community Planning worden geanalyseerd?

Deze vraag is in dit hoofdstuk 4 beantwoord. Er is een conceptueel analysemodel gemaakt voor de casussen van Community Planning in Nederland. Vervolgens is dit analysemodel vertaald naar een groter kader, het totale complexe gebiedsontwikkelingsproces.

5. Casestudies van Community Planning in Nederland

5.1 de drie casussen nader toegelicht

De paragrafen 5.2 t/m 5.4 in dit hoofdstuk zijn per casus (Meppel, Sittard-Geleen en Renkum) ingedeeld. Eerst wordt de situatie geschetst, eventueel zijn berichten uit de media of informatie uit eerder verrichte studies naar de casus aangestipt. Dan worden de interviewgesprekken behandeld en wordt een rapportcijfer met onderbouwing en een karakterisering van Community Planning gegeven. Daarna volgt een analyse van de meest opvallende zaken, op het gebied van draagvlak, participatie en sturing. Tot slot volgen de conclusies per casus, dat gebeurt met hulp van het analysemodel (uit hoofdstuk 4) en de andere begrippen (uit hoofdstuk 3). In paragraaf 5.5 worden alle praktijkervaringen met Community Planning samengevat in een tabel en in tekst en worden deze aan het totale ontwikkelproces gerelateerd.

Het is van belang te beseffen dat de casussen sterk verschillend zijn van aard en omvang (en op een aantal andere punten), maar op sommige punten (met name qua fasering) ook weer wel overeenstemmen. Hieronder een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen de casussen.

casus	Meppel	Sittard-Geleen	Renkum
type gebied	groot uitleggegebied	herstructurering buurt/wijk	herstructurering buurt/wijk
functiemix	geen functies nu (veel wonen en beetje functiemix gepland)	mixed functies (huidig), straks meer woonfunctie dan nu	woonfunctie (huidig), straks iets meer mix functies dan nu
burgers in startsituatie	bij start geen weerstand burgers	bij start enige weerstand burgers	bij start geen weerstand burgers
professionele partijen in startsituatie	bij start coalitieprogramma met ambitie voor interactie	bij start geen uitgesproken ambities over interactie	bij start corporatie die interactie wil en een coalitieprogramma met als ambitie "beginspraak"
soort opdracht	uitwerking van fase 1 uit bestaand (master-)plan, doel is antwoord op de vraag "hoe wil men wonen" in wijk / buurt	nieuwe planvorming om oude plannen te vergeten, nog geen besluiten genomen, doel is stedenbouwkundig plan	nieuwe planvorming om oude plannen te vergeten, sloopbesluit is al genomen, doel is stedenbouwkundige visie
ligging ten opzichte van stad of dorp	perifere wijk bij kleine stad	perifere wijk bij kleine stad	bij centrum van dorpskern
nationaliteit ontwerpteam	internationaal ontwerpteam	internationaal ontwerpteam	Nederlands ontwerpteam
grondposities en vastgoedeigendom	grondposities voor fase 1 vooral bij corporatie en gemeente	grond- en vastgoedposities over zeer veel (markt-)partijen en corporatie verdeeld	corporatie als enige bezitter van vastgoed, openbare grond in gebied is van de gemeente
betalende opdrachtgevers voor Community Planning	in opdracht van en 100% betaald door gemeente	in opdracht van gemeente en corporatie en VROM, VROM heeft flink (67%) meebetaald	in opdracht van en 100% betaald door corporatie

Figuur 14: tabel belangrijkste verschillen tussen casussen

Er zijn ook overeenkomsten:

- de casussen spelen allemaal in het oosten van Nederland
- de casussen hebben allemaal in de periode 2005-2006 (dus onder het dualisme) gespeeld
- in alle casussen is bureau Overes nauw betrokken (formele of gedelegeerde opdrachtnemer)
- in alle gevallen betreft het een ruimtelijke planontwikkeling met een aantal omschreven randvoorwaarden en daarbinnen (relatief) veel proces- en ontwerp vrijheid
- alle processen hebben als doel om een haalbaar ontwerp (-visie) te realiseren.

5.2 Nieuwveense Landen te Meppel;

5.2.1 inleiding, de situatie in Meppel

Het betreft fase 1 (1500 woningen in wijken en buurten) van de Nieuwveense Landen, een grote uitbreidingswijk (totaal 5300 woningen, een aantal voorzieningen en centrum) in het groene coulisselandschap ten noordwesten van Meppel, boven de provinciale weg. Fase 1 ligt in het zuidwestelijke gedeelte dat grenst aan Meppel. Meppel is een oud Hanzestadje op het kruispunt van vooral waterwegen en andere vervoersstromen. Er is eeuwen lang veen afgegraven en in turf gehandeld, in de 19e eeuw werd dat veen vooral met vrachtschepen afgevoerd. De ondergrond en het uiterlijk van de omliggende gebieden zijn er door beïnvloed. Meppel is door de provincie Drenthe aangewezen als een plek waar gebouwd moet worden voor de vraag naar woonruimte. Tussen Meppel en Nijeveen is de nieuwe wijk bedacht, dit past in de Ontwikkelingsvisie Meppel 2030 (groei tot 40-45.000 inwoners). De realisatie duurt zo'n 25 jaar, hetgeen de gemeente de flexibiliteit en mogelijkheden biedt om voortschrijdende inzichten in de gebiedsontwikkeling toe te passen. Het gebied is in 2005 nog een vrij leeg landschap, met natuur, akkers en waterlopen.



Figuur 15: Community Planning Meppel (foto Syart, Buitenkruiersstraat 41, 1333 EA Almere)

- in verleden betrokken partijen en bestaande plannen -

De gemeente was al vanaf de start van de gebiedsontwikkeling bezig met interactie in het planproces en integrale planontwikkeling. Er is in 2003-2005, vóór Community Planning, deels in samenspraak met de bevolking, een masterplan voor het gebied gemaakt. Dat plan is in 2005 door de gemeenteraad vastgesteld. Het masterplan werd gecoördineerd door de gemeente, gespecialiseerde onderzoeksbureaus hebben het gebied onderzocht. Een ontwerpbureau maakte een plan voor heel Meppel en sloeg de piketpaaltjes voor Nieuwveense Landen. Het masterplan is gebaseerd op een concept van landtongen en bevat een studie naar scenario's en een grove zonering, de wijze van ontsluiting, de globale inrichting en programmering. Het doel van het masterplan is om in het nieuwe gebied een "Meppelse identiteit" te realiseren. Tegelijk met het Masterplan is er gewerkt aan de MER (milieu effect rapportage) die verplicht was.

- draagvlak bij start -

Bij de start van Community Planning was er groot draagvlak voor het masterplan. De provincie omarmde de nieuwbouw en op rijksniveau waren VROM en LNV betrokken. De corporatie had een deal met de gemeente over de grondposities, de bebouwingsaantallen en bewonersinspraak (voor mensen die al een kavel gekocht hadden) in het plangebied. Het masterplan stelde, net als bij elk ander ontwerpproces, randvoorwaarden aan de vervolgstappen, zoals: uitgangspunten voor verdichting, plangrenzen, groen, ontsluiting, vervoer, financiën. De gemeente Meppel wilde haar (toekomstige) burgers betrekken bij en laten participeren in de beleids- en planvorming voor

de nieuwe wijk. Persoonlijke contacten en overeenkomsten in visie tussen ambtenaren van de gemeente en Clara Overes (van bureau Overes) leidden tot de pilot. Nieuwveense Landen is belangrijk voor de gemeente, de wijk biedt een substantiële groei van het totale aantal woningen (en belastinginkomsten) in de gemeente. Community Planning (toen genoemd: De Bouwplaats) is, na een lange aanloop qua opdrachtverlening, ingezet voor de 1^e fase (totaal 1500 woningen) van Nieuwveense Landen. Centraal stond de vraag: 'In wat voor type wijk of buurt wil je wonen?'

Community Planning werd als proefproject aangekondigd in de media, met onderstaande tekst:

*"Deze methode integreert communicatie en participatie met het maken van een ruimtelijk plan. Creativiteit, tempo en duurzaamheid typeren de methode. Tussen het moment waarop alle belanghebbenden en belangstellenden meepraten en tekenen aan het ontwerp en het moment van presenteren van de resultaten zit slechts enkele dagen. **De methode laat zien dat planontwikkeling én participatie geen trage en stroperige aangelegenheid is, maar enthousiasme en kwaliteit genereert.**" (Schrijver, 2005).*

Naar de casus in Meppel is al eerder onderzoek gedaan door student T. Busschops. Hij beschrijft de Meppelse casus in een verkennende evaluatie naar 'De Bouwplaats' (zoals Community Planning toen nog genoemd werd). Dit onderzoek gebeurt in het kader van een studie of vak getiteld 'interactief besturen' (onder begeleiding van Schrijver en Metzke). Busschops gebruikt theorieën waar dit onderzoek (in hoofdstuk 3) ook heen verwijst. Op de schaal van de participatieladder (de eenzijdig beklimbare trap van Arnstein uit 1969) plaatst Busschops de methode van Community Planning in Meppel onderaan "citizen power" op trede 6 getiteld "partnership". Over het absorptievermogen en de absorptiegraad stelt Busschops: 'er was sprake van veel variatie en ook van selectie van input, er is geprobeerd een oplossing te vinden waarbij alle belangen vertegenwoordigd waren en iedereen had de mogelijkheid deel te nemen. Theoretisch gezien had er verrijking van beleid gerealiseerd kunnen worden. Het absorptievermogen is groot geweest, maar de absorptiegraad is beperkter (slechts een deel van de input is in het uiteindelijke plan gebruikt)'. Als geheel heeft er volgens Busschops geen verrijking van beleid plaatsgevonden. Dit scriptiegedeelte is interessant.

- berichten in de pers (tot mei 2007) -

Uit de persberichten over Meppel valt af te lezen dat de totale gebiedsontwikkeling, ook na 2005, nog niet van de grond komt. Adviesbureaus hebben zich stukgebeten op de planontwikkeling en de gemeente werkt aan een nieuw masterplan. De corporatiedirecteur stelde in de pers: "Een ontwerpfestival is prima, maar je kunt niet laag voor laag de wensen van iedereen meenemen". In de media staat dat ambtenaren na enkele aanpassingen in het masterplan (door Community Planning) niet de vereiste cijfers konden tonen. De corporatie eiste een plantoetsing door een onafhankelijk bureau. De conclusies over de onderbouwing en doorrekening van het totale masterplan waren vernietigend. De grondexploitatie bleek niet eenduidig en de behoefte aan zoveel woningen werd in twijfel getrokken. Gesteld werd dat de gemeente met dure grond kan blijven zitten als er niet geïnvesteerd wordt in een trekker (bijvoorbeeld: waterplas, golfbaan, woonzorgzone). De technische uitvoerbaarheid van het masterplan is onvoldoende aangetoond en het plan houdt geen rekening met verkeerstoename. Ook de provincie blijkt nu, als de aansluiting met de stad niet verbetert, nog maar weinig vertrouwen in de plannen te hebben.

5.2.2 uit de interviews (Meppel)

In Meppel is zijn de ex-wethouder en de ambtelijke projectleider van Nieuwveense Landen geïnterviewd (zie interviewdocumenten in bijlagen). De corporatie wilde niet aan dit onderzoek meewerken. Als preferente ontwikkelaar (in de ogen van de gemeente) met veel grondposities zag de corporatie Community Planning niet zo zitten. Ook met bureau Overes is over de situatie in Meppel gesproken. Daaruit volgt onderstaand beeld.

- algemene mening over proces geïnterviewden -

Het allereerste Community Planningproces in Nederland verdient geen schoonheidsprijs. Het is een erg dynamisch en ingewikkeld (maar leerzaam en interessant) proces geweest. De zoektocht naar het vrijlaten en tegelijkertijd sturen in het proces, met name het aansturen van de vele professionals, is door allen onderschat. Er was vooraf weinig weerstand onder de burgers en stakeholders tegen het opgestelde masterplan en er was draagvlak en trots onder de lokale professionals die aan dat masterplan hadden gewerkt.

Er ontstond tijdens de Community Planning een tegenstelling tussen het zogeheten interne team (lokaal betrokken, maar niet heel ervaren professionals, een “te licht team”) en het externe team (buitenlandse ontwerpers, “zwaargewichten”, die tijdens het festival een grote stempel drukten). Deze terminologie kwam uit Engeland, maar zorgde in Meppel voor extra spanning. Volgens de gemeente was het doel van de benoeming “extern” ook dat dit team vertrouwen van burgers zou krijgen omdat deze ontwerpers er onbevangen in stapten. Maar de burgers redeneerden dat de externen door de gemeente werden betaald, dus niet onafhankelijk konden zijn. Het interne team had geen ontwerpende maar alleen een toetsende rol. Er werd door de externen wel op hun opmerkingen ingegaan, maar meer respect voor en aansluiting op hun inbreng was beter geweest. De opdrachtnemer en organisator van Community Planning (bureau Overes) die alles had voorbereid, kwam tijdens de “hoge druk pan” van het festival en de ontwerpdagen in een spagaat terecht en kon geen passende procesrol (leiding nemen of aanwijzen) in die fase vinden.

- inhoudelijke voorbereiding en aansturing tijdens festival -

Inhoudelijk was het planproces zorgvuldig en goed voorbereid, maar de bij de opdracht gestelde randvoorwaarden werden niet geaccepteerd of gedragen door de (buitenlandse) ontwerpers. Dat bleek pas tijdens het festival en “en publiek” bijsturen was op dat moment niet meer mogelijk. Gewone deelnemers hebben er weinig last van gehad, de 500 participanten gaven enthousiast hun mening over de hele Nieuwveense Landen, maar dat was niet de bedoeling. Hoewel er regelmatig werd gezegd dat de Community Planning opdracht alleen fase 1 betrof, werd dit in de doorwerking en uitwerking van de input niet goed bewaakt. Niet alle deelworkshops op het festival werden met een zelfde achtergrondkennis en in een soortgelijke sfeer geleid. De kloof tussen de insteek van Engelse en Duitse ontwerpers en de setting in Meppel was groot.

- de publiekspresentatie -

Bij de publiekspresentatie, enkele dagen na het festival, bleek dat er zelfs niet geluisterd was naar de laatste adviezen van de lokale professionals omtrent de bestuurlijke gevoeligheden. Er werden (inhoudelijke) zaken gepresenteerd die ècht niet konden, het publiek was in verwarring. In een direct aansluitend (onhandig) geplande raadscommissievergadering ging het mis, voor het grote publiek leek het of de bestuurders en raadsleden zich niet verbonden aan het resultaat omdat zij de presentatie meteen verlieten. Later is een uitvlucht gevonden en besloten om de aandacht niet meer te leggen op het ontwerp (het nieuwe masterplan) als resultaat uit het festival, maar op “de rode draad, hoe mensen willen wonen”. Deze zou gedestilleerd worden uit de input van deelnemers en de gemeente zou dat meenemen in de verdere planuitwerking. Er kwamen zeker aanknopingspunten uit het festival, maar dat was een ander resultaat dan verwacht was.

- na Community Planning -

In een moeizaam vervolgproces van enkele maanden heeft een Nederlandse ontwerper (die bij het festival als meekijkend ontwerpteamlid betrokken was) het ontwerpresultaat voor fase 1

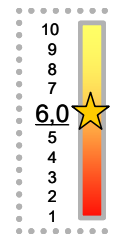
opnieuw vormgegeven en over enkele aanpassingen voor het masterplan geadviseerd. De inzet en betrokkenheid, het luisteren en gezamenlijk maatwerk in deze fase wordt hoog gewaardeerd door de gemeente. De waardering voor het ontwerp-eindresultaat ("binnen mogelijkheden is het beste er van gemaakt") verschilt sterk. De gemeenteraad heeft het plan daarna wel vastgesteld. Enkele latere (haalbaarheids-)onderzoeken en nieuwe demografische gegevens zorgen echter voor scepsis over de ambitie in het totale, onderliggende masterplan (dus ook over fase 1).

Door de verkiezingen die volgden en de verandering van politieke kleur in het gemeentebestuur is het plan in de vergetelheid geraakt. De nieuwe wethouder gaat zijn nu eigen weg, heeft de lokale ambtenaren meer op afstand gezet en werkt in een klein (extern ingehuurd) team aan een nieuw plan. Naar de bevolking wordt niet gecommuniceerd over de planontwikkeling, dat vinden de geïnterviewden een slechte zaak. Maar... er is ook geen grote roep om informatie vanuit die bevolking ontstaan richting de gemeente. De situatie is zorgelijk. Provincie, gemeentebestuur, raad en professionele partijen (o.a. corporatie) zijn het onderling niet eens, verhoudingen lijken verstoord. Men lijkt verder van een oplossing weg te raken in plaats van dichterbij te komen.

- rapportcijfer en karakterisering -

De geïnterviewden geven als gemiddeld totaalcijfer: een 6.

- ➔ een 7, met als argumentatie: een 5- voor de afbakening (het houden aan de opdracht en randvoorwaarden) en een 8 voor het proces, de opzet en de voorbereiding; samen een 7.
- ➔ een 5, met als argumentatie: dat er uiteindelijk te weinig positiefs uit is gekomen om in een vervolproces en -plan mee te nemen, wel is er geleerd van de (negatieve) ervaringen.



De (werking van de) methode is door geïnterviewden gekarakteriseerd door te kiezen tussen begrippenparen. De methode Community Planning werd in Meppel als volgt gekenschetst.



Figuur 16: geïnterviewden karakteriseren proces Meppel

5.2.3 analyse van de casus Meppel

De gegevens uit Meppel worden geanalyseerd op de punten draagvlak, participatie en sturing. Ook wordt kort benoemd wat de casus heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de methode Community Planning. In de paragraaf daarna (in 5.2.4) worden de conclusies van deze casus opgesomd en verbeeld.

- draagvlak -

In feite is in Meppel sprake van een echte leersituatie, het was voor de Nederlandse betrokkenen de eerste keer. De gemeente wou graag interactief te werk gaan en de burgers laten ontwerpen aan hun manier van wonen. Maar de gemeente had niet volledig draagvlak daarvoor bij ontwikkelende partijen en had niet uitgewerkt wat het voor de eigen gemeentelijke rol ging betekenen. Na een moeizaam en lang opdrachtverleningstraject is de methode Community Planning ingezet. De burgers waren niet uitgesproken voor of tegen Community Planning. Ze deden mee, maar droegen het proces niet actief. Er was dus wel draagvlak voor het inzetten van de methode Community Planning, maar dat was zeker niet breed of volledig.

Op het festival liep het proces (onder professionals) uit de hand. Het gepresenteerde festivalresultaat bleek géén gemeenschappelijk gedragen en haalbaar beeld. Toch dragen de geïnterviewden bij de gemeente nog altijd het gedachtegoed achter Community Planning en zien zij meerwaarde in een interactief en open planproces. Zij passen deze principes toe in hun beroepspraktijk, maar dat gebeurt nu kleinschaliger, in een team van bekende professionals en burgers (die zo'n proces mede dragen), minder in de spotlights en met meer focus op het proces en het bewaken van kaders.

Het draagvlak voor het eindresultaat onder burgers is, door het tumult aan het eind, niet bekend. De besluitvorming door de gemeenteraad (na enkele maanden) lijkt een pro-forma besluit om het proces af te ronden. Het verantwoordelijkheidsgevoel voor het planresultaat is niet groot, er lijken op beslisniveau (zeker na de verkiezingen) geen ambassadeurs meer te zijn voor de plannen.

Groot probleem in deze casus is dat gebleken is dat het onderliggende masterplan gaandeweg niet (meer) door alle partijen gedragen werd. De gemeente zegt dat er bij de start van Community Planning weinig weerstand (onder burgers) tegen het masterplan is. Hoe zat dat onder professionals? En is "weinig weerstand tegen" hetzelfde als "draagvlak voor"? De (buitenlandse) ontwerpers namen het masterplan in ieder geval niet serieus. De belangrijkste reden daarvoor is niet duidelijk, dat kan bijvoorbeeld in het plan zelf zitten, in de cultuurverschillen qua ontwerptraditie, in een foute inschatting van de status van het masterplan of in het zich nooit willen houden aan (ontwerp-)randvoorwaarden. Feit is dat de basis voor het masterplan (aantallen, ambities) niet meer op breed draagvlak onder de professionele partijen kan rekenen. Misschien heeft Community Planning dat versterkt, omdat er naar een piek wordt toegewerkt met zeer veel deelnemers en aandacht.

Het lijkt of de gemeente dit masterplan vol enthousiasme en goede bedoelingen heeft ontwikkeld, met grote landschappelijke en ruimtelijke kwaliteit, maar met onvoldoende aandacht voor bedreigende invloeden of veranderde omstandigheden. De mogelijkheden van flexibiliteit en fasering in het plan (zoals door de gemeente worden verdedigd) komen onvoldoende krachtig naar voren en leiden niet tot een groter draagvlak. De totaal geplande woningaantallen blijken niet meer te passen bij de recent (voorspelde) marktsituatie. De provincie acteert niet consistent

en lijkt van mening veranderd over cruciale masterplandelen, zoals de ontsluitingswegen en aansluitingen op de bestaande stad. Naar de redenen voor dit veranderende draagvlak voor een van de kaderdocumenten blijft het gissen, deze vraag is geen onderwerp van deze scriptie en vraagt om interviews met andere personen. Enkele gedachten: misschien is er onvoldoende gecommuniceerd over de verschillende scenario's voor de langjarige planontwikkeling. Of er is onvoldoende vertrouwen in de berekeningen bij die scenario's. Of er zijn pas te laat scenario's gemaakt. Er ontstond als het ware een situatie met een vrijbrief om het masterplan te verbeteren. Eigenlijk heeft dat met het draagvlak voor Community Planning zelf niet veel te maken.

- participatie -

Qua participatieladder van Hofman (paragraaf 3.2) lijken de deelnemers aan het proces eerst op de 4^e trede "gedelegeerd (mee-)beslissen en organiseren van overleg met ..." te staan. In het uiteindelijke totale proces komt hun invloed echter op een lagere trede 2 uit, "consulteren en informatie zenden".

Het absorptievermogen (diversiteit van de inbreng) was zeer groot, daar is in de voorbereiding veel aandacht voor geweest. De absorptiegraad (binnen de fase van Community Planning) was redelijk groot, al bleek het niet altijd helemaal helder hoe professionals de input verwerkten richting een plan. De uiteindelijke absorptiegraad van input tot eindresultaat (het later gepresenteerde ontwerp) is matig, omdat de brede input is teruggebracht tot de oorspronkelijke opdracht voor fase 1. Als niet alleen de stap van visie naar plan, maar de totale gebiedsontwikkeling (tot op heden) wordt bekeken, dan lijkt de absorptiegraad klein te zijn.

Professionals (externe en interne team) hadden weinig respect voor elkaar, die houding zet (maar dit kan op basis van de verkregen informatie niet hard onderbouwd worden) vraagtekens bij het respect voor de inbreng en rol van de participerende burgers en andere stakeholders. De ontwerper die na afloop van de presentatie heeft doorgewerkt aan het plan ging uit van de belangrijkste publieke opinies (ideeën uit het festival). Een definitieve conclusie over dit respect kan niet worden getrokken.

- sturing (en organiserend vermogen, randvoorwaarden, kaders) -

De pilot is erg naïef aangepakt voor zo'n groot en ingewikkeld gebiedsontwikkeltraject. Het organiserend vermogen werd gericht op de burgers en stakeholders, hetgeen logisch is gezien de (communicatie-)achtergrond van bureau Overes. De andere kant van organiserend vermogen, het vormgeven en aansturen van de teams van professionals is onderschat. Het tekort aan (praktijk-) ervaring en aan "gewicht" geldt zowel voor de opdrachtgevende gemeente Meppel als voor de opdrachtnemers van Community Planning in Nederland. Er is (in de voorbereidende fase en aan het eind) zeer hard gewerkt om de methode tot een succes te maken, daarvoor is brede waardering. Op de cruciale momenten lieten de opdrachtnemers het echter qua aansturing en coördinatie afweten.

De ontwerpers namen tijdens het festival alle ruimte die ze kregen (en meer) en hoewel dat voor burgers een kleurrijk festival betekende, was het voor de gemeente, corporatie en organisatoren een ramp. De angst voor Poolse landdagen (en de toch al aanwezige scepsis over intensieve participatie) ging daardoor overheersen. Partijen vertrouwden elkaar niet en gingen hun eigen zaken verdedigen, in plaats te werken aan synergie. Onduidelijk was wie de leiding ter plekke had, want er was onder de professionals weinig respect voor elkaars' inbreng en rol.

Hoewel expliciet gestuurd is op randvoorwaarden als kader voor de opdracht, werden deze kaders onvoldoende bewaakt door de opdrachtnemer (en opdrachtgever, er werden signalen afgegeven dat verbeteringen van het masterplan op prijs werden gesteld). Er was “veel ruis op de interne lijn en er was sprake van zwakke interne en externe verbindingen”. Tevens lijkt er onvoldoende gestuurd op optimalisatie in het plan (marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen). De doorrekeningen waren onvoldoende of werden niet serieus genomen. De strategische marktkwaliteit van het masterplan stond onder druk, terwijl er (via participatie) wel op een operationele marktkwaliteit werd gestuurd. Ondanks de formele bekrachtiging is er geen sprake van co-evolutie. Hoewel er deelbelangen in het resultaat van Community Planning zijn verwerkt, wordt het algemene belang niet (meer) onderkend.

In termen van sturingselementen (zie paragraaf 3.4) kan deze analyse gemaakt worden. Op “openen” is bewust gestuurd in de beginfase van het proces, maar dat is niet meer gebeurd na de publiekspresentatie. Op “intensiveren” is bewust gestuurd, het “versnellen” heeft soms wel, soms niet plaatsgevonden, maar lijkt een op zichzelf staand gebeuren, er werd minder op gestuurd. Het “verbeteren” van de kwaliteit van interacties zodat er zingeving en betekenis ontstaan is wel geprobeerd, maar onvoldoende gebeurd. Het “overdragen” (naar volgende procesronden) en “inbedden” was eigenlijk, door het verloop van het proces, al niet meer mogelijk.

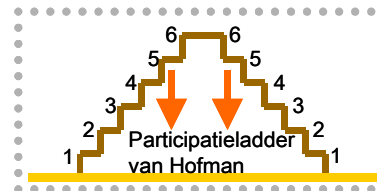
- de ontwikkeling van de methode Community Planning -

Voor Nieuwveense Landen blijft de totale gebiedsontwikkeling een moeizaam proces dat in een zorgelijke fase is beland. Community Planning heeft van betrokkenen veel energie gevraagd en heeft tijd en geld gekost. Dat is jammer. Maar het is tegelijkertijd de vraag of deze ervaringen, voor de ontwikkeling van de methode Community Planning in Nederland, zo erg zijn. Natuurlijk heeft het betrokkenen (negatieve) energie gekost en is er (enig) vertrouwen geschaad. Maar het lijkt, nu in 2007, dat deze harde leerschool ook positieve effecten heeft. De Community Planners hebben er veel van geleerd, zijn beter voorbereid op onvoorziene complexe omstandigheden en geven in nieuwe opdrachten meer aandacht aan de processturing en de teamsamenstelling (dus aan elementen van organiserend vermogen).

5.2.4 conclusies over Meppel

Met deze 10 conclusies wordt de beschrijving en analyse van de casus Meppel afgesloten:

a. Er werd impliciet (niet vastgelegd) een relatief hoge positie (veel invloed) van deelnemers op de participatieladder beoogd, maar uiteindelijk is het hele planproces op een lagere trede uitgekomen (wanneer zeggenschap en verantwoordelijkheid in samenhang worden beoordeeld).



b. Er is een groot absorptievermogen (meerwaarde input) geweest, maar er is tegelijkertijd sprake van een (uiteindelijk) zeer beperkte absorptiegraad (doorwerking / vertaling).

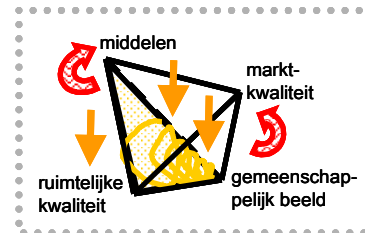
c. Er is sprake van onderontwikkeld, onevenwichtig (en onderschat belang van het) brede organiserend vermogen (niet alleen bij opdrachtnemer, ook bij andere aanwezigen) tijdens deze eerste praktijktoepassing van de methode Community Planning in Nederland.



d. Er is geen gemeenschappelijk beeld (gedragen, duurzaam en haalbaar resultaat) ontstaan, de top van de piramide is alleen "kunstmatig" bereikt als de extra ontwerpmaanden na afloop worden meegeteld, en ook toen was er te weinig aandacht voor de marktkwaliteit en de middelen.



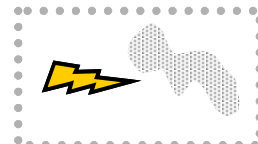
e. Er is tijdens Community Planning veel aandacht geweest voor het vormgeven van ruimtelijke kwaliteit, maar onvoldoende voor de andere hoekpunten (middelen, marktkwaliteit) en de ribben (m.n. risico's) van de driehoek. Daardoor werd de piramide instabiel en is deze na een aantal kantelingen (zonder bereikte oplossing) ineengestort (of door het draagvlak gezakt).



f. Er is onvoldoende draagvlak onder de professionals / beslissers voor het eindresultaat en er is in feite ook (achteraf) onvoldoende draagvlak gebleken voor het uitvoeren van dit ingrijpende participatieproces. Het publieke draagvlak voor het uiteindelijke plan voor fase 1 is onbekend.

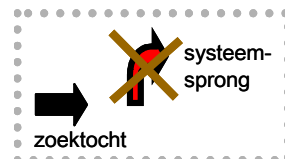


g. Er is sprake geweest van een veranderde context (bliksemschicht of misschien meer een "mist") omdat de marktperspectieven (door onder andere nieuwe demografische cijfers) sterk veranderden.



h. Als we verder kijken dan de stap van visie naar plan en het proces relateren aan het sturen in complexiteit, dan kan gesteld worden dat de complexiteit is onderschat en dat er onvoldoende (bewust) gebruik is gemaakt van de verschillende sturingselementen.

i. Er kan geconcludeerd worden dat er geen sprake van co-evolutie is, de gunstige omstandigheden die een toekomstige systeemsporg zouden kunnen stimuleren zijn in Meppel niet bereikt.



j. Tot slot: de casus in Meppel is een harde leerschool geweest en heeft veel leerpunten opgeleverd voor de methode van Community Planning in Nederland.

5.3 Burgemeester Lemmensstraat te Sittard-Geleen; Straat op maat!

5.3.1 Inleiding, de situatie in Sittard-Geleen

De Burgemeester Lemmensstraat is een lange, brede straat met een mix van functies (wonen, werken, ontspanning, zorg, park, handel). De bebouwing stamt uit verschillende bouwperiodes. De straat ligt in de perifeer gelegen wijk Lindenheuvel (nabij chemieconcerns DSM en Sabc) te Geleen, een plaats met zo'n 35.000 inwoners, die enkele jaren geleden is gefuseerd met de stad Sittard en het dorp Born tot de gemeente Sittard-Geleen. Geleen ligt centraal in Zuid Limburg.

De Burgemeester Lemmensstraat ligt aan de westzijde van Lindenheuvel en is een oude toegangsweg van de industrie rond Geleen. De straat wordt aan veel zijden door fysieke barrières begrensd, zoals het Chemelotterrein (met daarop DSM en Sabc), de spoorlijn Sittard-Maastricht, een verouderd bedrijventerrein aan de Kampstraat en een verlaten terrein van energiebedrijf Essent. Het geheel maakt een desolate indruk. Aan de straat met gescheiden rijbanen staan (verspreid) zo'n 250 woningen, bedrijven, instellingen en voorzieningen. Ook zijn er lege stukken terrein met hekken eromheen. Er is onlangs een mooi nieuw speelterrein en parkje gerealiseerd door de buurt zelf, daar heeft men een prijs voor gewonnen.

De wijk Lindenheuvel is een voormalige mijnkolonie (nabij de mijn Maurits) uit de jaren '30. De wijk is naar tuindorpprincipes (veel laagbouw, groen, rust) gebouwd. Lindenheuvel is de grootste wijk van Geleen en heeft een centraal plein (niet aan de Burgemeester Lemmensstraat) met winkels en voorzieningen. Vroeger waren wijk en straat bekend in Limburg, omdat de straat de belangrijkste toegang tot de staatsmijn was. Het was een smeltkroes van arbeiders (dagelijks reden er bussen vol arbeiders, die in ploegendienst werkten) en er was veel vertier. Toen de mijn (in 1967) werd gesloten verdween met de werkgelegenheid ook de levendigheid in de straat.



Figuur 17: Community Planning Sittard-Geleen (foto Syart, Buitenkruierstraat 41, 1333 EA Almere)

Sindsdien is er maar weinig geïnvesteerd in de woningen en gebouwen aan de Burgemeester Lemmensstraat, de buurt ging achteruit, verpauperde en panden kwamen leeg te staan. De waarde van de bebouwing daalde, de verloedering trok allerlei louche activiteiten aan. De straat heeft een slechte reputatie gekregen, de chemische industrie bracht veiligheidsrisico's (en een verlamdende zonering) met zich mee. Hoewel deze zonering nu (vooral door vernieuwing van installaties en andere ingrepen) sterk is verbeterd, deed dit het imago geen goed. Investeringsen werden schaars (projectontwikkelaars staan niet in de rij), er ontstond een vicieuze cirkel. Bij verhuizing van oud-Lindenheuvelbewoners (waaronder gastarbeiders uit Europese landen) kwamen kansarme allochtone huishoudens terug. De sociale cohesie is gedaald, maar is op

sommige plekken nog steeds sterk aanwezig. Mensen die er geboren en getogen zijn kijken vol nostalgie terug op het roemrijke verleden, maar men leeft tegenwoordig in een niemandsland. Er is een vrij gesloten gemeenschap (waar lang niet iedereen bij hoort) met eigen normen en waarden. Ook is er een groep mensen die zich nergens wat van aan trekt. Veel bewoners hebben een 'rauwdouwermentaliteit' met een grote mond en een klein hartje. Men voelt zich achtergesteld en ondergewaardeerd, zeker sinds de gemeentelijke herindeling.

- in verleden betrokken partijen en bestaande plannen -

Er zijn de afgelopen 20 jaar al verschillende plannen gemaakt voor de straat (en de hele wijk Lindenheuvel), maar vanwege allerlei redenen is daar nooit uitvoering aan gegeven. De plannen kennen allemaal grote financiële tekorten en blijken in de huidige marktomstandigheden, van beginnende bevolkingskrimp, moeilijk haalbaar. Het vertrouwen tussen partijen, met name tussen bewoners en de overheid of de woningcorporatie, is niet groot.

De urgentie ontstond in 2001, toen een oud plan van de voormalige gemeente Geleen tot een stedelijke visie voor de wijk leidde. In 2004 werd het ambitieuze totaalplan voor de straat gemaakt (in opdracht van een fusievoorganger van de huidige woningcorporatie). Op basis van dit plan (en rekenmodel) kwamen er intentie-overeenkomsten en is afgesproken dat er een wijkontwikkelingsmaatschappij werd opgericht. Maar verder kwam men niet. De grondposities in de straat zijn sterk verdeeld over verschillende partijen. De volgende stap, een samenwerkingsovereenkomst tussen partijen, kwam ondanks overleg niet tot stand. Het oude plan bleek een financieel onhaalbare blauwdruk, dat in de markt (veel appartementen) niet afgezet kon worden en weinig draagvlak onder bewoners kende. De inmiddels gefuseerde corporatie die het voortouw zou nemen, wilde verdunning en vergroening en een bescheiden plan dat meer op de (toekomstige) woonfunctie gericht was. Na de gemeentelijke fusie (G-31 gemeente) werd de wijk toegevoegd aan de 56-wijken aanpak en kwamen subsidies binnen bereik. Vanuit het ministerie van VROM kwam expertise beschikbaar voor de lokale problematiek. Een impulsteam gaf, wegens twijfels bij de financiële en markttechnische haalbaarheid, advies over de voorliggende plannen, het gehanteerde rekenmodel, de contracten en overeenkomsten.

- draagvlak bij start -

Via de landelijke politiek werd Community Planning voorgesteld als methode om tot een nieuw gedragen en haalbaar plan te komen. Het impulsteam adviseerde daar positief over en met forse subsidie van het ministerie werd besloten tot een pilot. De korte tijd van de planontwikkeling, de actieve deelname van burgers bij de planvorming en de kans op het terugwinnen van vertrouwen waren redenen voor de gemeente en de corporatie om het op deze wijze te proberen.

Naar de casus in Sittard-Geleen is onderzoek gedaan door student R. Buiting. Hij beschrijft de casus in het kader van zijn bachelor thesis Sociale Geografie en Planologie aan de Universiteit van Utrecht (onder begeleiding van Franken). Omdat zijn onderzoek minder aansluit bij deze scriptie, is zijn theorie niet expliciet in Hoofdstuk 3 behandeld. De scriptie wordt hier kort samengevat. Zijn centrale onderzoeksvraag is: "In hoeverre heeft publieke participatie invloed op de planvorming, gemeten naar de mate waarin belangen van bewoners vertegenwoordigd zijn in het voorlopige plan?"

Buiting heeft het ontwerpproces onderzocht vanuit de netwerkbenadering en noemt theorieën van Teisman. Hij ontwerpt een (cyclisch) planningsproces, waarin de mate van afhankelijkheid de machtsverhoudingen bepaalt en daardoor mede agendavormend is. Hij stelt dat doelen van de overheid minder voortkomen uit eigen belang, omdat de overheid er is om de burger te dienen. Buiting redeneert dat afhankelijk vanuit welke

waarden geredeneerd wordt, er beelden ontstaan van het probleem en concludeert dat het ene beeld even waarheidsgetrouw is als het andere. Hij belicht de vormen van participatie die Stoker onderscheidt via een assenkruis met onderscheid tussen individueel en algemeen belang en veel of weinig deelnemers. Ook de rol van de overheid wordt daarin verschillend gedefinieerd. Hij koppelt daarna Community Planning terug aan zijn theoretisch kader en concludeert dat de variant 'deliberate democracy' goed past. Dit sluit aan bij het netwerkperspectief. Buiting zegt dat er in de casus een omgeving is geschapen waarin een open dialoog mogelijk was, maar dat de situatie voor sommige bewoners te confronterend was om hun belang naar voren te brengen. Hij vraagt zich af wat de sturing door de groepsleiders (van de workshops) heeft betekend.

Buiting stelde vooraf dat bewoners de slechtste uitgangspositie hadden omdat zij geen economische macht in de planvorming hadden. In hoeverre hun belangen in de plannen terecht zouden komen hing volgens hem af van de structurering van machtsverhoudingen en de plaats van bewoners in deze structurering. Achteraf concludeert hij (uit het tot stand gekomen plan) dat bewoners een betere onderhandelingspositie hadden dan gedacht, omdat er de opdrachtgevers veel aan gelegen was om het vertrouwen bij bewoners terug te winnen. De corporatie heeft, juist om dat vertrouwen te winnen, dit interactieve proces ingezet. Voor Buiting staat de publieke participatie centraal, zijn interesse ligt op de besluitvormingsprocessen en de ontwikkeling van ons democratisch systeem. Dit deel is het meest interessante deel van zijn scriptie.

- berichten in de pers (tot mei 2007) -

Over de Burgemeester Lemmensstraat zijn meerdere persberichten (o.a. ook op de website van VROM) verschenen, maar deze berichten voegen geen wezenlijke, nieuwe (start-)informatie toe.

5.3.2 uit de interviews (Sittard-Geleen)

Er is gesproken met de wethouder, de ambtelijk projectleider, de projectleider en directeur-bestuurder van de corporatie (gezamenlijk) en met de ingehuurde bewonersbegeleider. Ook is met het ministerie van VROM gepraat (geen officieel interview). Dat geeft onderstaand beeld.

- algemene mening over proces geïnterviewden -

In de aanloop tot Community Planning zijn twee potentiële gebiedsontwikkelingen intensief bekeken. Hoewel een ander plangebied eigenlijk geschikter was qua randvoorwaarden, zoals de integraliteit en vrijheid, is gekozen voor het gebied met minder mogelijkheden, de Burgemeester Lemmensstraat, omdat de tijdsdruk en noodzaak daar groot was. Het offertetraject verliep zeer moeizaam, in eerste instantie werden veel te hoge kosten gecalculeerd. De opdrachtgever was de gemeente, de financiering kwam vanuit VROM (grootste deel), gemeente en corporatie. De corporatie zou het gebied eigenlijk verder gaan ontwikkelen. Bureau Overes schakelde de buitenlandse ontwerpers in, met hen was al in de studie naar beide potentiële locaties kennis meegemaakt, dus vóór de opdracht rond was. Een van de geïnterviewden stelt het draagvlak voor Community Planning (bij start) ter discussie, omdat de methode nooit was ingezet als de lokale partijen zelf het volle pond hadden moeten betalen.

Het samenwerken was in het begin problematisch, onder andere door de taalverschillen, kleine marktpartijen zijn bijvoorbeeld niet gewend in andere talen te communiceren. Ook waren de ontwerpers geen situatie van krimp gewend, men werkte bevlogen en vol ambitie, maar op te grote schaal. Het "klikken met de Geleense context" duurde dus even. Geïnterviewden verklaren dat door te stellen dat Engeland een andere ontwerp- en besliscultuur kent, de financiering van gemeenschappelijke voorzieningen is er anders geregeld dan in Nederland en de opgaven waar het team eerder aan had gewerkt waren veel groter. Soms wilde men in de straat iets realiseren ten koste van voorzieningen elders in de wijk en dat kon echt niet. De corporatie en gemeente

hadden zorgen of er niet teveel (onhaalbare) voorzieningen gepland werden, men was bang dat beloften niet waargemaakt konden worden en stuurde sterk op de kaders. Het bleef lang nodig om steeds te confronteren met de praktijk en de soms frustrerende rol van "ideeënremmer" te vervullen, terwijl men (ook lokaal) best wist dat er idealiter een mooier plan te maken valt.

- inhoudelijke voorbereiding en aansturing tijdens festival -

Er is integraal en van grof naar fijn gewerkt, de grenzen van het gebied zijn meegenomen (en in de analyse is daar ook even overheen gekeken), die open blik werkte goed. Lokale partijen moesten zelf veel werk verzetten en herhaaldelijk informatie aanleveren, de coördinatie en uitwisseling van deze stukken verliep niet optimaal, ondanks een website. Het team bleef goed gericht op de input vanuit alle belanghebbenden. Er was al een actief wijkplatform en dat platform schakelde soepel door naar deze nieuwe aanpak, het werd een "mededragers" ervan.

Steeds waren de opdrachtnemers naast het grote proces op zoek naar korte termijn successen, om na het festival meteen te kunnen presenteren aan burgers. Het belangrijkste snelle succes werd uiteindelijk een pannakooi voor de jeugd, een "vrij mager" resultaat voor zo'n ingewikkelde herontwikkeling, maar het was gelukkig wel een haalbaar en realistisch onderdeel. Tijdens de ontwerpdagen is door de corporatie besloten om een extern planbureau, dat al eerder had gerekend aan de locatie, in te huren en actief mee te laten rekenen. Die expertise was namelijk niet goed geborgd bij de Community Planners. Zij waren kwalitatief ideeënvormend en vertalend, maar staken het teamwerk niet rekenkundig in.

Het was zwaar en spannend. Vlak voor het festival bleek dat er binnen de gemeente niet bij allen draagvlak was en dat ambtenaren naar het festival moesten komen, maar nergens van af wisten. Het nut van de methode werd toen nog ter discussie gesteld, dat zorgde voor veel buikpijn. De gemeente kent een behoudende beheercultuur en zit financieel krap, er was wel bestuurlijke steun. De corporatie stuurde flink bij, maar deed dat alleen op de kaders.

- de publiekspresentatie -

In de ontwerpdagen voor de publiekspresentatie was de vraag of het ging lukken om, terwijl iedereen nog kon roepen, een haalbaar plan te maken. Dat kostte veel tijd, zorgen en inzet. Na de publiekspresentatie, een kletterend succes, bleken sommige ambtenaren ontevreden en zijn er sessies geweest om een product te hebben dat breed binnen de gemeente gedragen werd. Er is intensief afgestemd en samengewerkt tussen lokale partijen, terwijl de buitenlandse ontwerpers regelmatig werden ingevlogen. Voor bewoners betekende dat veel, het vervulde hen van waardering en trots, aandacht van een team buitenlandse (!) deskundigen voor hun straat.

De (via het Community Planningsteam) ingehuurd bewonersbegeleider heeft goed werk verricht, al woonden er niet zoveel mensen meer in de straat vanwege de verloedering en leegstand. De deceptie was groot toen de opkomst van bewoners op het festival tegenviel. Het weer werkte niet mee, vooral op de 2^e dag (met wandeling) was het slecht. Er wordt gesteld dat heel veel meer deelnemende bewoners waarschijnlijk geen wezenlijk ander plan had opgeleverd. Tijdens de publiekspresentatie zat de zaal overvol (300 aanwezigen), 50% burgers en 50% professionals. Dat maakte het gemis een beetje goed. Na afloop kwam er groot applaus vanuit het publiek, de wethouder heeft daarin slim gestuurd door vertrouwen te tonen en "ja"-vragen aan de zaal te stellen. Hij vond het markeren van dat moment belangrijk, anders gaat iedereen op zijn manier met het plan aan de haal.

De inbreng van de experts was divers, het Engelse team maakte echt het verschil. De Nederlanders zijn niet zo ervaren, er zaten best goede mensen bij, maar ook "mindere goden". Naar de teamsamenstelling, de verschillende rollen en meerwaarde van mensen kan kritischer gekeken worden. Opdrachten moeten duidelijker verstrekt worden, verantwoordelijkheden beter verdeeld. Er wordt nog teveel op incidenten gereageerd. Volgens de gemeente en corporatie moest het proces op gang komen, de eerste voorbereidende workshops vielen de gemeente wat tegen. De aansturing van het team (achter de schermen) op de momenten van hoge druk bleef soms een beetje achter. Het ontwerpfestival was de omslag en zorgde voor breed enthousiasme bij de lokale partijen. De manier van ontwerpen en besluiten in de dagen daarna was bijzonder om mee te maken. Af en toe was er wel bij de gemeente het gevoel dat je in de vaart van het spel sneller "ja" zegt en je pas achteraf de consequenties daarvan realiseert.

- na Community Planning -

Omdat de nieuwe plannen zo anders waren dan de oude aanpak kwamen projectontwikkelaars, huisjesmelkers en speculanten met grondposities in opstand. Het kleinschalige, chirurgische, organische groeimodel had voor hen grote gevolgen. Maar de beslissers en projectleiders bij de corporatie en gemeente bleken, goed bestand tegen de weerstand. Wat opviel was de grote bezieling en het aanstekelijke enthousiasme van de Community Planners. De organisator en buitenlandse ontwerpers waren zo geëngageerd. Dat helpt goed om scepsis en weerstand bij anderen te overwinnen. Het vasthouden van dat enthousiasme is nu de grote opgave.

Inmiddels is men enkele maanden verder en zijn er nieuwe problemen opgedoken. Het plan bestaat uit 2 fasen. Er zijn nog knelpunten voor fase 1, zoals de invulling van de zuidrand en het eigendom van een groot (essentieel) terrein, daardoor komt de beschikbaarheid van die grond in gevaar en moet het plan misschien veranderen of moet fase 1 verkleinen. Ook is de pannakooi er niet gekomen, het bleek lastig om de kooi een plek te geven. Later gaf een grote groep jongeren aan eigenlijk liever een andere voorziening bij een bestaand speelterrein te willen. Dat grenst aan het plangebied, maar ligt niet er in, waardoor de medefinanciering door DSM wegviel en de gemeente en corporatie de voorziening nu alleen betalen. Toch geeft dit voorval ook (contact tussen jongeren en gemeente) de flexibiliteit, lagere drempels en toegenomen contacten aan. Een fonds voor gevelrenovatie is in oprichting, misschien wordt er een klein gebouw gerealiseerd. Er is een bewonersbemiddelaar aangesteld (uiteindelijk dezelfde ingehuurde persoon als tijdens Community Planning). Niet alle professionele partijen vonden dat nodig, maar bewoners wel en het werkt goed. Er wordt door de corporatie een ervaren, regionaal bekend, stedenbouwkundig bureau ingeschakeld om de ontwikkeling van de straat (na omarming van het basisplan uit Community Planning) te begeleiden. Dit bureau heeft de methode niet zelf meegemaakt.

De wethouder stelt dat de factor tijd nu een grote rol speelt, iedere verstreken week werkt tegen je, mensen raken op afstand. Een communicatietraject is ingezet, maar dat is "damage control". Er zijn langdurig betrokken ambassadeurs nodig, projectleiders, wethouders en mensen uit de buurt. Dan zal blijken of de echte wil voor interactie en het samen ontwikkelen aanwezig is.

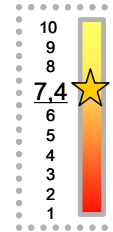
Terugkijkend wordt er gesteld dat er in feite een onmogelijke opdracht met veel beperkingen is meegegeven aan de Community Planning. Er was, binnen de financiële en marktmogelijkheden, nog nooit een haalbaar plan ontwikkeld, dus deze randvoorwaarde stellen, dat kon eigenlijk niet. Maar ontwerpers hebben het uiteindelijk wel in de oren geknoopt en zich niet in hun ontwerpwerk laten hinderen door de onmogelijkheid van de opdracht. Bij een volgende keer willen de lokale

partijen vooraf beter weten hoeveel van hen zelf wordt gevraagd (qua inbreng, capaciteit, rol, aanwezigheid). De grootste winst is de preciezere en meer organische aanpak, de acceptatie voor handhaving van plandelen en de minder grote risico's in het plan. Bij Community Planning kon ieder zijn eigen geluid laten horen, professionals werden gedwongen om hun visie met kwalitatieve argumenten naar voren te brengen. Dat alleen al is leerzaam en een prima zaak.

- rapportcijfer en karakterisering -

De geïnterviewden geven als gemiddeld totaalcijfer voor deze Community Planning: een 7,4

- ➔ een 8, met als argumentatie: het doel is bereikt, het resultaat is goed, realistisch en mooi en werd redelijk gedragen door alle partijen, de eerste fase uit het plan lijkt haalbaar, het werken met buitenlandse topontwerpers was fantastisch, het was wel een spannend proces.
- ➔ een 7+, met als argumentatie: dit is een procesgemiddelde, het offertetraject scoort een 4 en de publiekspresentatie scoort een 9. Het resultaat is in balans met wat ervoor betaald is, de omslag van oud naar nieuw plan gaf veel goodwill en vertrouwen, het was het waard.
- ➔ een 7,5, met als argumentatie: kritisch gescoord, geen 9 want de is gemeente niet zo ervaren met interactie en geen 6, dit zou geen recht doen aan het resultaat. Het halfje in de 7,5 geeft het kantelrisico aan, je hebt deels wel en deels niet zelf in de hand hoe het proces verder gaat.
- ➔ een 7, met als argumentatie: Community Planning staat organisatorisch in de kinderschoenen, betere sturing op werkverdeling, werkzaamheden en opdrachtafbakening is nodig. Maar een 6 is te laag, het is (met heel veel inzet) een geslaagd project geworden, de buurt is enthousiast.



De (werking van de) methode is door geïnterviewden gekarakteriseerd door te kiezen tussen begrippenparen. De methode Community Planning werd in Sittard-Geleen als volgt gekenschetst



Figuur 18: geïnterviewden karakteriseren proces Sittard-Geleen

5.3.3 analyse van de casus Sittard-Geleen

De gegevens uit Sittard-Geleen worden geanalyseerd op de punten draagvlak, participatie en sturing. Er is benoemd wat de casus heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de methode Community Planning. In paragraaf 5.3.4 worden de conclusies opgesomd en verbeeld.

- draagvlak -

In Geleen is veel kennis en ervaring vanuit Meppel ingezet en is ook weer veel bijgeleerd. De leerpunten zitten vooral in de organisatie, kwaliteit en taakverdeling binnen het Community Planning team, dat voor het welslagen sterk leunt op de lokale partijen. Het draagvlak bij de lokale partijen lijkt bij de start niet helemaal van harte, de medefinanciering door de overheid telt mee. De gemeente blijkt in de loop van het proces ambtelijk verdeeld en slecht ingelicht over de methode, dat kost allen veel energie. Aan individuele bewoners is vooraf niet actief gevraagd om draagvlak voor Community Planning, wel is hier na opdrachtverlening intensief aan gewerkt.

Het opdrachtverleningstraject verloopt langs twee sporen, een inhoudelijke afweging van potentiële gebieden (waardoor betrokkenen vooraf goed kennis maken) en een financieel offertetraject dat de lokale partijen bij de start géén goed gevoel geeft. Partijen hebben uiteindelijk allen een positief gevoel over de toepassing en uitwerking van de methode, maar hebben het proces zeer verschillend beleefd.

Het gepresenteerde festivalresultaat was een groot succes, de positieve en enthousiaste sfeer, ook onder de burgers, is door lokale partijen als een grote opsteker ervaren. Er was zelfs applaus! Er ligt nu een planresultaat dat op breed draagvlak kan bogen en dat beter te beheersen risico's met zich mee brengt (dan in het oorspronkelijke plan dat er lag voor dit gebied).

- participatie -

Qua participatieladder van Hofman (paragraaf 3.2) past het verloop in deze casus bij de 5^e trede "(mee-) beslissen en permanent en actieve dialoog met ...". Vooral als naast individuele burgers ook het continu overleg met het wijkplatform meetelt in draagvlak, dan komt het proces hier op uit. De grondspeculanten en beleggers hebben alles kunnen inbrengen, hun deelname stond open. Maar zij namen maar weinig verantwoordelijkheid, dus hebben overall weinig invloed gehad. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van individuele burgers is nog vrij beperkt, maar er is bewust gewerkt aan betrokkenheid bij beheer en leefbaarheid en er wordt geïnvesteerd in blijvend contact. Het is echter de vraag hoe het ontwikkelingsproces op het punt van (publieks-) participatie nu verder gaat.

Het absorptievermogen (diversiteit van de inbreng) is niet maximaal, de burgers waren maar beperkt aanwezig op het festival, ondanks alle investeringen in de bewonersgroepen in de voorbereidingsfase. Tijdens de voorbereidingen is wel input geleverd en er is uiteindelijk ook een basis gerealiseerd voor meer contact en uitwisseling van ideeën. Bij de publiekspresentatie kwamen burgers massaal kijken. Gezien de start, vol wantrouwen van bewoners richting gemeente en corporatie, is dat toch een hele prestatie. De absorptiegraad (binnen de fase van Community Planning) is groot geweest, er werd duidelijk ingekaderd maar daarbinnen is veel rekening gehouden met de input. Dat was tijdens de ontwerpdagen en bij de publiekspresentatie goed merkbaar en werd expliciet toegelicht. Als niet alleen de stap van visie naar plan, maar de totale gebiedsontwikkeling (tot op heden) wordt bekeken, dan zal de absorptiegraad nog altijd behoorlijk groot blijken te zijn.

- sturing (en organiserend vermogen, randvoorwaarden, kaders) -

Het project is grondig voorbereid qua inhoud en proces, een ervaren Nederlandse ontwerper en een bewonersbegeleider uit de regio zijn toegevoegd aan het expertteam. Er is geen onderscheid gemaakt tussen intern en extern, het organiserend vermogen is zoveel mogelijk gemobiliseerd. Een tekort aan ervaring en samenwerking blijft zichtbaar in vergelijking tot het team van Engelse professionals, maar er is duidelijk leiding en verantwoordelijkheid genomen. Door betrokkenen is zeer hard gewerkt om de methode tot een succes te maken. Wel is er sprake geweest van grote spanning in de samenwerking tussen Nederlandse en Duitse professionals (allen Community Planners), dat heeft geleid tot een breuk in de samenwerking. Het lokale opdrachtgeverschap van corporatie en gemeente samen en de steun vanuit de bestuurders van deze organisaties helpen het proces goed op weg. De lokale projectleiders kunnen het ook goed met elkaar vinden.

De buitenlandse ontwerpers maken veel indruk met hun bezieling en enthousiasme, ze maken het verschil. Er moet wel fors bijgestuurd worden op kaders, haalbaarheid en onmogelijkheden, maar er is echt geluisterd en het is goed opgepakt. Het sturen op randvoorwaarden is pro-actief bewaakt door bureau Overes en de lokale opdrachtgevers. Dat is, gezien de sterk beperkte oplossingsruimte, moeilijk geweest, maar het is gerespecteerd en heeft een haalbaar en gedragen plan opgeleverd. Het werd zelfs een positieve uitdaging voor de ontwerpers. Er is gestuurd op integrale optimalisatie in het plan (markt kwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen), al kwam de toetsing en sturing op de middelenkant vooral tot stand vanuit de corporatie. De kanttekening die gezet kan worden is dat de mogelijkheden binnen de opgave misschien te beperkt zijn geweest om een hele andere, creatieve en vernieuwende oplossing te realiseren. Daarmee is de piramide (uit het conceptuele analysemodel) misschien klein (maar fijn) gebleven.

Er is duidelijk sprake van co-evolutie, veel (maar niet alle) deelbelangen zijn in het resultaat verwerkt en het algemene belang van het plan wordt breed onderkend. De besluitvorming door de gemeenteraad lijkt geen probleem. Het is nu een zoektocht naar het houden van snelheid en contact en het vinden, binden en nuttig inzetten van de juiste ambassadeurs. Het besluit om bewoners blijvend te ondersteunen lijkt een strategische zet, het houdt communicatielijnen open.

Natuurlijk doemen er al weer tegenvallers en problemen op. Er zijn nog vragen over aanpalende gebieden (zoals een verloederd bedrijventerrein), het is financieel over eieren lopen en het recente nieuws over een andere situatie in de grondposities baart zorgen. Dit laatste kan grote impact hebben. Er is een fout gemaakt in de voorbereidingen, men heeft een speculant geloofd, zijn verhaal is niet geverifieerd. Het blijven sturen op voortvarende samenwerking en op het nemen van ondernemende beslissingen (met enig risico) zijn zorgpunten voor de toekomst. Corporatie en gemeente acteren soms vrij behoudend, men kan terugvallen in oude patronen. Als er te weifelend, te langzaam, te onzichtbaar wordt ontwikkeld, dan krijgt het vertrouwen onder stakeholders (met name bij de burgers) een knauw en haalt de markt de plannen wellicht in.

In termen van sturingselementen (zie paragraaf 3.4) kan de volgende analyse worden gemaakt. Op "openen", "intensiveren", "versnellen" en "verbeteren" van de kwaliteit van interacties zodat zingeving en betekenis ontstaan, is bewust en op meerdere manieren gestuurd. Enthousiasme en vertrouwen kwamen pas echt toen de interacties intensiever werden en partijen deze fase samen doorstonden. Toen groeide ook de kracht van en verbindingen tussen lokale partijen. Aan "overdragen" middels documenten is aandacht gegeven, maar dat is niet helemaal goed gegaan. In de startinformatie stond een belangrijke fout en de corporatie vindt het einddocument te

beperkt. Een nieuw stedenbouwkundig ontwerp bureau werkt nu verder aan de plannen, de bewonersbegeleider en de projectleider van de corporatie blijven dezelfde personen. Het gemeentelijk projectleiderschap is een aandachtspunt (vanwege reorganisatie). Er worden dus spelers toegevoegd en het proces lijkt een beetje terug te keren in de normale werkwijze. Het is de vraag hoe daarbij met de stakeholders wordt omgegaan. Blijft dezelfde invloed of wordt er (bewust) geschakeld naar en gecommuniceerd over een lagere trede op de participatieladder? Het “inbedden”, het afstemmen van de methode op structuren en werkwijzen van de achterliggende organisaties is, met uitzondering van het wijkplatform, niet echt gebeurd.

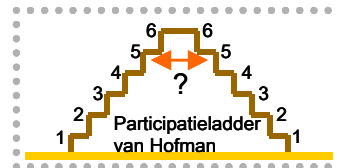
- de ontwikkeling van de methode Community Planning -

Voor de doorontwikkeling van de methode Community Planning in Nederland is dit een zwaar maar leerzaam en vertrouwenwekkend proces geweest. Ten opzichte van Meppel (totaal andere setting en opgave) was de methode in Sittard-Geleen risicovol, maar beter uit de verf gekomen. De onzekerheid over de verdere planvorming is nu vooral te wijten aan een externe partij.

5.3.4 conclusies over Sittard-Geleen

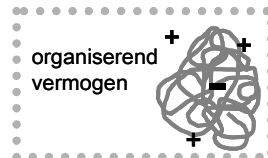
Met 10 conclusies wordt de beschrijving en analyse van de casus Sittard-Geleen afgesloten:

a. Er is een hoge positie (dus veel invloed van stakeholders en balans tussen zeggenschap en verantwoordelijkheid) op de participatie-ladder bereikt, dit is niet expliciet als ambitie vastgelegd bij de start. Onzeker is of het niveau zo blijft.



b. Het absorptievermogen is niet maximaal geweest, de voorwaarden daarvoor zijn wel geschapen, de absorptiegraad was groot (binnen de beperkte oplossingsruimte ten gevolge van de randvoorwaarden).

c. Er is inzet op breed organiserend vermogen (vanuit de opdrachtnemer en met inschakeling van de lokale partijen). Daardoor zijn er veel lijntjes tussen mensen en partijen gelegd en was het mogelijk om inhoudelijke punten en ideeën met elkaar te verbinden, weerstand of scepsis bij partijen te overwinnen. Intern liep het niet helemaal soepel.



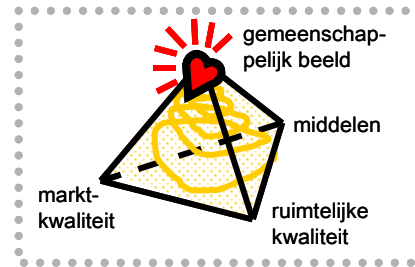
d. Een gemeenschappelijk beeld (gedragen, duurzaam en haalbaar resultaat) is zonder twijfel ontstaan, alleen de speculanten/beleggers staan aan de zijlijn. Het is maatwerk op de millimeter geweest, de top van de piramide is bereikt.



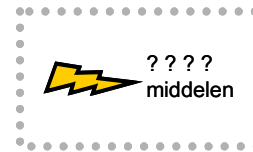
e. Er is veel draagvlak onder de professionals / beslissers en burgers voor het resultaat, ondanks scepsis bij sommigen over zo'n participatieproces. Voor de gemeente-ambtenaren waren extra sessies nodig. De expliciete, hoge waardering van burgers heeft allen goed gedaan.



f. Er is tijdens het ontwerpen veel aandacht geweest voor de middelen en marktkwaliteit en het ruimtelijke plan heeft kwaliteit. De ribben (ambities, risico's, potenties) van de driehoek zijn aan bod gekomen. De totale oplossingsruimte (het oppervlak van de driehoek onder de piramide) was beperkt, waardoor de piramide vrij klein en de integraliteit qua functies passend, maar qua diversiteit beperkt is.

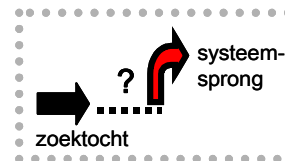


g. De nieuwe gegevens (na afronding) over grondposities (middelen) zijn een bedreiging (bliksemschicht) voor het plan, het behoud van momentum en het geloof in de realisatie. Het is zaak om slim, open en daadkrachtig te acteren, en eventueel het draagvlak te mobiliseren.



h. Als we verder kijken dan de stap van visie naar plan en het proces relateren aan het sturen in complexiteit, dan is er (m.u.v. inbedden) ingezet op de meeste sturingselementen.

i. Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van co-evolutie, van herkenbaar algemeen en individueel belang, de omstandigheden die wellicht een systeemsproming in de toekomst kunnen stimuleren zijn bereikt.



j. Tot slot: de methode Community Planning is in Sittard-Geleen (op kleine schaal, in een lastige opgave) tot zijn recht gekomen. De opdrachtverleningsfase verliep niet goed. Binnen het team van (externe) experts is er strijd gevoerd, waardoor met enkelen niet meer wordt gewerkt.

5.4 Bergerhof te Renkum; Bergerhof, op de helling! ... Bergerhof, voor elkaar!

5.4.1 Inleiding, de situatie in Renkum

De Bergerhof is een complex van bijna 200 portieketageflats (zonder lift, uit de jaren '60). De woningen liggen bij het dorpscentrum van Renkum en aan de groene rand van het Beekdal. Renkum is een dorpskern met voldoende voorzieningen, gelegen in het stedelijke KAN-gebied. De Bergerhof ligt in het openbaar groen en is voor het dorp een atypische bebouwing. Het is een enclave van sociale huurwoningen in het dorp, dat verder bestaat uit gevarieerde laagbouw. Er is geen problematiek zoals in de grote steden, maar toch wordt de Bergerhof (lokaal) gezien als (potentieel) probleemcomplex. De blokken liggen verspringend in visgraatmotief, meestal niet direct aan doorgaande straten. Er zijn verschillende (vrij kleine) plattegronden, de woningen dienen als starterscomplex voor mensen uit het dorp. Renkum is een arbeidersdorp, waar relatief veel fabrieksarbeiders wonen en waar een tekort is aan betaalbare koopwoningen.

In de Bergerhof wonen autochtone Renkummers, senioren en starters, ook wonen er (goed geïntegreerde) Turkse families en een aantal ex-woonwagenfamilies. In sommige portieken zijn de huishoudens hecht, in andere veel minder. Bewoners hebben weinig tot geen contact met

omwonenden van buiten de Bergerhof. De mutatiegraad is hoog, vooral omwonenden en professionele partijen die (beheer-)problemen ervaren en zetten vraagtekens bij de toekomst.



Figuur 19: Community Planning Renkum (foto Syart, Buitenkruierstraat 41, 1333 EA Almere)

- in verleden betrokken partijen en bestaande plannen -

Eind jaren '90 heeft het complex al eens op de sloopnominatie gestaan, maar vanwege logistieke en organisatorische redenen (verhuisbegeleiding van huishoudens uit een ander sloopcomplex) is in 2001 besloten om de Bergerhof nog een aantal jaren in de lucht te houden. Destijds waren er al klankbordgroepen (van burgers) betrokken bij de afwegingen en is er een sociaal plan voor bewoners vastgesteld. In 2005 was de tijd (voor de corporatie) rijp om weer naar de Bergerhof te kijken en werd, na analyses, het definitieve sloopbesluit genomen. Dat besluit viel goed bij de bewoners (en omwonenden), er was draagvlak voor sloop en herontwikkeling. Wel verwachtten bewoners toen op korte termijn een start van de planontwikkeling voor de toekomstige Bergerhof. De corporatie wilde bewoners actief betrekken bij de planvorming en de gemeente had, na de verkiezingen van 2006, het principe van "beginspraak" in haar collegeprogramma opgenomen.

- draagvlak bij start -

De corporatie herinnerde zich een presentatie van de methode Community Planning en stelde deze werkwijze, na verkenning en (intern) groeiend enthousiasme, voor aan de gemeente. Het was volgens de opdrachtgevende corporatie een mooie kans om in plaats van te ping pongen tussen partijen (in volgtijdelijke stappen) een proces in te richten waarin samen èn betrokken werd gewerkt aan een krachtig stedenbouwkundig plan. De integrale benadering, gelijktijdigheid in de aanpak (aaneenschakelen, koppelen, benutten momentum) en innovatie waren redenen voor enthousiasme. Gezien de beginselen van "beginspraak" uit het coalitieprogramma ging de gemeente de uitdaging aan en werd de opdracht voor Community Planning verstrekt.

Naar de casus in de Bergerhof te Renkum is (nog) geen ander onderzoek gedaan, dit is het meest recente project geweest in Nederland waarbij Community Planning is ingezet. Het ontwerpfestival en het succesvolle eindproduct daarvan zijn eind november 2006 aan het publiek gepresenteerd.

- berichten in de pers (tot mei 2007) -

De regionale krant in Gelderland volgde het ontwerpproces van heel dichtbij, men is daar enthousiast. Er is meermalen aandacht op de lokale televisie geweest, het landelijke kenniscentrum KEI heeft interviews gehouden en wil de conclusies uit deze scriptie graag op haar website vermelden. Eind april 2007 is een uitgewerkt stedenbouwkundig plan, de eerste mijlpaal na de maanden van Community Planning, voor een breed en enthousiast publiek gepresenteerd. Die presentatie heeft weer nieuwe positieve persberichten opgeleverd.

In Renkum is het festival (als participierend onderzoek) bijgewoond. De indruk is dat het een energiek en kleurrijk gebeuren was, met verschillende werkvormen en een goede sfeer. Vanuit een commerciële adviesachtergrond bekeken, werd er met beperkte ondersteunende materialen gewerkt. Het mag natuurlijk niet té gelikt zijn, want dan werp je drempels op om deel te nemen. Maar mooiere materialen en duidelijke producten en presentaties, kunnen wel een kwaliteitsverbetering betekenen. Tot slot viel op dat er teamleden op het festival rondliepen die geen extra energie brachten, die geen bewoner / burger waren, maar van wie de functie ter plekke voor de gewone deelnemer totaal onduidelijk was.

5.4.2 uit de interviews (Renkum)

In Renkum is gesproken met de wethouder, de ambtelijk projectleider, de projectleider en directeur-bestuurder van de corporatie (gezamenlijk) en met een bewonersbegeleider vanuit het lokale en regionale welzijnswerk. Daaruit ontstaat onderstaand beeld.

- algemene mening over proces geïnterviewden -

Toen het sloopbesluit was genomen en gecommuniceerd aan bewoners en hun instemming groot bleek, was het zaak om het momentum te benutten en met planvorming te beginnen. De oude processen van jaren geleden waren vergeten, het ging nu om de toekomst. De corporatie (als betalend opdrachtgever en gebiedsontwikkelaar) wilde een vernieuwend, integraal proces met participatie van bewoners en hoopte om ook de manier van samenwerken (traag, bureaucratisch) met de gemeente te veranderen. De Community Planning visie “ieder kan vanuit zichzelf een plek en rol bepalen, een soort zelfregie voor iedereen”, paste bij de corporatie. De corporatie sprak de gemeente aan op de geformuleerde ambitie “beginspraak”, want Community Planning kon daar invulling aan geven. De gemeente had daar nog geen beeld van (de inkt van het coalitieakkoord was net droog) en stemde in omdat men dacht dit een experiment op deze locatie wel kon. Belangrijk voor de gemeente was dat de opdrachtnemers al enige ervaring met de methode hadden en dat Community Planning een versnelling kon brengen in de planontwikkeling. De wethouder had eerst bedenkingen omdat kaders stellen, ontwerpvrijheid geven en commitment afgeven best lastig is. Binnen de corporatie was er volledig draagvlak, men gaf het proces vol vertrouwen uit handen en stuurde op de randvoorwaarden. Community Planning kon soepel starten. De gemeenteraad hield haar toetsende rol, maar realiseerde zich dat na consultaties en meermalen “ja” ook het eindresultaat (bestemmingsplan) geaccepteerd moest worden. Het liep goed, sommige fracties vonden het leuk om een sprong te wagen en er ontstond breed respect.

- inhoudelijke voorbereiding en aansturing tijdens festival -

Er is fors door de corporatie geïnvesteerd in voorbereidend onderzoek, zodat randvoorwaarden konden worden meegegeven. De gemeente stelde een eigen projectleider aan en faciliteerde de onderzoeken. De randvoorwaarden werden afgestemd met de gemeente en vastgelegd in een intentie-overeenkomst, inclusief uitspraken over een (tenminste) budgettair neutrale ontwikkeling. Het was een forse lijst van voorwaarden, maar de ontwerpvrijheid is groot gebleven. De andere stakeholders zijn pas na de positieve besluitvorming over Community Planning geïnformeerd. Bewoners kregen geen stem, want ze dragen geen verantwoordelijkheid voor planontwikkeling. Omdat de corporatie lokaal goed ingevoerd was, verwachtte men wel een positieve houding en dat klopte. Het feit dat veel partijen (welstand, welzijn, burgerorganisaties, bewonerscommissies, gemeente, corporatie) enthousiast waren gaf het proces “vleugels”.

Het doel was om te komen tot een stedenbouwkundige visie voor het plangebied. Door bureau Overes is de Nederlandse stedenbouwkundige voorgesteld, eerst aan de corporatie en daarna ook aan de gemeente (want daar moest vertrouwen zijn in de mensen die het proces dragen). Was dat vertrouwen er niet, dan zou er gezocht worden naar andere ontwerpers. Maar partijen zagen elkaar wel zitten. De corporatie had tevoren aangegeven geen extra geld te betalen voor buitenlandse (ontwerp-)ondersteuning en zo ontstond er een volledig Nederlands Community Planningsteam. Men startte met de voorbereidingen, die waren cruciaal om de actorenanalyse en thema's voor het ontwerpfestival helder te krijgen. De gemeente was ook nauw betrokken.

Op het festival, dat door die goede voorbereidingen en aanwezige informatie (inhoudelijk) bijna niet meer fout kon gaan, was alle aandacht gericht op het inspraak- en ontwerpproces. Het team was uitgebreid met veel ondersteuners voor het festival en aan het betrekken van burgers was veel aandacht besteed (een schoolbus, clown, aanbellen bij alle adressen e.d.). Er werd goed bijgestuurd tijdens de participatieprocessen, want er blijft altijd een risico van uit de hand lopende discussies. Er waren 200 deelnemers / huishoudens met allerlei achtergronden aanwezig. Het welzijnswerk constateert (achteraf) dat enkele fanatieke bewoners uit eigen belang, via een forse inzet op het festival, op een voorkeursbehandeling in het vervolg rekenden. De wethouder hoorde goede geluiden over de eerste dag en kwam de tweede dag zelf sfeer proeven. In de afsluiting vertelde hij van zijn positieve indruk en het algemene enthousiasme, iedereen was blij. De communicatieadviseurs werkten goed samen, een website met alle recente informatie werd (beveiligd) gemaakt voor teamleden. De regionale krant volgde het proces van dichtbij, er was veel media aandacht (ook van lokale TV). De spin off voor de corporatie was bijzonder groot.

- de publiekspresentatie -

De week van het festival en de ontwerpdagen was enorm druk en hectisch, er werd het hele weekend doorgewerkt en lokale partijen investeerden tijd. De gemeentelijk projectleider hield alle lijntjes met ambtenaren en bestuurders warm. Op enkele momenten werden de beslissers samen voorgelicht hoe ver de plannen gevorderd waren. Alles kwam transparant voorbij en er werd met argumenten aangegeven waarom zaken wel of niet werden meegenomen. Het team was heel betrokken, er was een sterke wil om te slagen en men accepteerde kleine foutjes van elkaar. De sheets voor de publiekspresentatie waren tevoren doorgekeken en gaven een goed gevoel. De publiekspresentatie verliep goed, er was grote opkomst en prima sfeer. Geen onverwachte presentaties, opgetogen reacties in de zaal. De wethouder sloot af met een terugblik op de afgelopen week, benoemde het enthousiasme en zei dat er een goede onderlegger lag voor een doorrekening door de corporatie en een uitwerking tot een stedenbouwkundig plan. Het transformatieproces van fantasie naar beeld en ontwerp had een leuk resultaat opgeleverd.

- na Community Planning -

Het vervolgen van de planvorming en het invullen van de periode na deze piektijd blijkt moeilijk, door alle benodigde procedures en uitwerking, ben je al snel 2-3 jaar verder voor er iets zichtbaar is. Enkele stappen zijn inmiddels gezet, de stadsvernieuwingsurgentie is ingegaan voor huidige bewoners en er is een beheercommissie (inclusief bewoners) opgestart die de leefbaarheid in de periode van verhuizingen en tijdelijke bewoning gaat bewaken. De gebiedsvisie is uitgewerkt (door dezelfde stedenbouwkundige) tot een stedenbouwkundig plan met twee fasen (2007-2014) dat uitgetekend en ingemeten is. Een bestemmingsplanprocedure zal nodig zijn. Het plan is op kleine punten verder ingevuld of aangepast, totaal nieuw doorgerekend en weer aan het publiek gepresenteerd. Men herkende het plan en was weer enthousiast. Het blijkt een duurzame visie.

De corporatie wil alle belangrijke stappen in het verdere planproces op soortgelijke wijze als Community Planning interactief vormgeven en daarbij dezelfde externe deskundigen inschakelen.

Maar sinds de afsluiting van Community Planning gaat het niet helemaal vlekkeloos.

1. Enkele omwonenden hebben ongerust vragen gesteld en dat kan duiden op een mogelijke bezwaarprocedure in de toekomst. Dit signaal moet nu dus opgepakt worden.
2. De tijdens het festival betrokken bewoners, hebben geconcludeerd dat er geen persoonlijke voorkeursbehandeling volgt als beloning voor de geleverde inspanningen. Zij laten de gemaakte afspraken vallen. Dit is typerend voor sommige bewoners(-groepen), er is geleund op slechts enkele actieve bewoners. Voor het welzijnswerk is dit een stap achteruit, er moet onverwacht een nieuwe groep actieve bewoners komen. Het welzijnswerk kent alleen traditionele planprocessen waar bewoners elkaar vinden omdat ze ergens tégen zijn en een hechte groep vormen.
3. En ... het grootste probleem. De gemeente heeft verdere invulling gegeven aan de formulering "tenminste budgettaire neutrale ontwikkeling" en wil (nieuw beleid) de gemeentelijke grond in het herstructureringsgebied alleen tegen marktprijs verkopen en de ambtelijke uren verrekend zien. De gemeente ziet dat het goed gaat, vermoedt financiële opbrengst en wil meeprofiteren. De corporatie betaalt alle onderzoeks- en ontwikkelkosten en investeert onrendabel, men wil de grond "om niet" krijgen. De corporatie is de enige speler in het gebied, maar bezit alleen de footprints van de complexen. De extra grond is nodig om het plan te realiseren. Op het tijdstip van de interviews was dit conflict vers en escalerend. De gemeente heeft de tijd, want vindt de planontwikkeling minder haast hebben dan de corporatie. De gemeente wil oude planverliezen compenseren en zorgvuldig om gaan met belastinggeld. De corporatie wordt gezien als een echte marktpartij. Dat doet zeer, de zakelijke houding is een trendbreuk. Het frustreert het proces volgens corporatie en welzijnswerk (bewoners kennen het conflict nog niet), er is niet gerekend op deze kosten en vertraging. Het opgebouwde vertrouwen wordt erdoor geschaad, het gevoel van "flow" dat de corporatie vloeit weg. De samenwerkingsovereenkomst blijft liggen en wacht op financiële overeenstemming. De corporatie verzucht ... het lijkt op vroeger, het is meer tegen dan met elkaar werken. Volgens de gemeente is er ruimte op een hoger abstractieniveau om er uit te komen, de corporatie kan iets betekenen in andere regionale doelen. De ontstane stagnatie (ten tijde van interviews 2-3 maanden) lijkt niet goed voor het behoud van draagvlak in de Bergerhof.

- rapportcijfer en karakterisering -

De geïnterviewden geven als gemiddeld totaalcijfer voor deze Community Planning: een 7,8

- ➔ een 7, met als argumentatie: de methode paste prima bij de casus en heeft welkomme nieuwe energie gebracht, er zijn teveel kanttekeningen (over de bewonersrol) voor een 8 en een 6 is te laag, de uitdaging is aangegaan. Het kan nog sterker, tweede natuur worden in plaats van interventie.
- ➔ een 8, met als argumentatie: een genereus cijfer voor een goed eindresultaat, binnen gestelde kaders. Het was niet perfect (daarom geen hogere score) maar goed voor de Bergerhof.
- ➔ een 8,5, met als argumentatie: beide geïnterviewden zijn erg tevreden met inhoud, opzet en resultaat en benoemen de positieve spin off (media, imago) als onverwacht welkom resultaat.
- ➔ een 8, met als argumentatie: tevreden, zeker geen 6-je, want dat is hakken over de sloot, dat zou het proces geen recht doen. Maar perfect is het nog niet gezien de nu ontstane discussie.



De (werking van de) methode is door geïnterviewden gekarakteriseerd door te kiezen tussen begrippenparen. De methode Community Planning werd in Renkum als volgt gekenschetst.

<p>innovatieve creative ideeënstimulator <i>unaniem qua interactief proces in een korte periode</i></p>	<p>kleinschaligheid / maatwerk <i>maar ook groots als wijds kader voor de hele locatie, het zijn kleine maatwerkoplossingen op vlekken in het plangebied, grote gebaren passen niet bij de methode</i></p>
<p>bonte chaos zonder duidelijke kaders of sterk geregisseerd/georganiseerd proces <i>geen keuze, goed geregisseerd proces, er is niet strak gestuurd op inhoud, er was ruimte voor dynamiek, nieuwe elementen en toeval, achter de bonte chaos zat (niet storende) regie en aan betrokkenheid/chemie tussen mensen werd gewerkt</i></p>	<p>meervoudige en eenvoudige opgave /werkelijkheid <i>beide, "aan de voorkant gaat de opgave er meervoudig in, aan het eind komt hij er meervoudig uit, tegelijkertijd werd goed geanalyseerd, de complexiteit verminderde, onzekerheden werden geëlimineerd op het festival</i></p>
<p>open, transparant proces <i>er werd duidelijk zichtbaar met goede intenties gestuurd op ruimte</i></p>	<p>het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <i>maar dat betekent niet dat er geen onbekende verrassingen zijn opgetreden</i></p>
<p>geschakelde aanpak (ronden, parallellen) of volgtijdelijk in stappen <i>niet eens, dynamiek, een organisch proces, maar ook fasering (trechter van breed naar smal)</i></p>	<p>bottom up of top down <i>de nadruk ligt op bottom up, maar de randvoorwaarden zijn top down gesteld, het festival is juist bottom up ingestoken</i></p>
<p>vergroten of benutten oplossingsruimte of beperkende kaders en begrenzingen <i>beide, soms stonden mogelijkheden centraal, soms hadden de beperkingen de overhand, binnen gestelde kaders is zo groot mogelijke ruimte gezocht en benut</i></p>	
<p>momentum/versnellen/tempo of draagvlak/inbreng/participatie/verantwoordelijkheid <i>niet eens, de snelheid maakt veel indruk, het was ook "out of the box" denken, versnellend, intensief en samen, door enkelen wordt gesteld dat het proces vanzelf versnelt als participatie en draagvlak lukken, maar er is ook twijfel, want nu is de snelheid er een beetje uit</i></p>	

Figuur 20: geïnterviewden karakteriseren proces Renkum

5.4.3 analyse van de casus in Renkum

De gegevens uit Renkum worden geanalyseerd op de punten draagvlak, participatie en sturing. Tevens wordt aangegeven wat de casus heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de methode Community Planning. In de volgende paragraaf 5.4.4 worden de conclusies opgesomd en verbeeld.

- draagvlak -

In Renkum loopt de opdrachtverlening, het proces zelf en de afronding soepel. De gemeente heeft enig voorbehoud bij de methode, maar er is breed draagvlak (inclusief gemeente) voor het aangaan van een interactief proces. De corporatie blijkt een enthousiast opdrachtgever en ambassadeur. Voor het eerst wordt er in een uitsluitend Nederlands team gewerkt en heeft een stedenbouwkundige uit eigen land (die in Sittard-Geleen heeft meegekeken) de leiding over alle ontwerpers. Dat blijkt goed te werken en er zijn geen geluiden (uit het veld) dat men de buitenlands inspiratie of energie mist (maar men kent deze ook niet uiteraard).

Ook het resultaat, de stedenbouwkundige visie (en de uitwerking naar een stedenbouwkundig plan, na afloop van Community Planning) kan bogen op breed draagvlak. Een gemeenschappelijk gedragen en haalbare visie (het beeld) is tot stand gekomen. Renkum staat er achter en de ontwikkelende corporatie heeft energie. Het vervolg met besluitvorming door de gemeenteraad is vooraf afgekaart via procesafspraken. Het lijkt of proces, opgave (schaal, niveau, sfeer) en trekkers elkaar in deze casus snel hebben gevonden.

- participatie -

Als dit proces op de participatieladder van Hofman (paragraaf 3.2) wordt gescoord, dan komt het uit op trede 4 “gedelegeerd (mee-)beslissen en organiseren van overleg met ...”. Dat lijkt een realistisch niveau dat langer in stand kan blijven. Er is minder permanente vertegenwoordiging van en breed contact met bewoners dan in Sittard-Geleen. Burgers nemen maar beperkt de verantwoordelijkheid voor (eigenaarschap van) de buurt, immers op eigen kracht zijn er weinig verbeteringen gerealiseerd. De omwonenden van de buurt doen voor het eerst mee. Maar men neemt elkaar serieus en het contact groeit. Het procesverloop kan gekarakteriseerd worden door goed samenspel.

Het absorptievermogen (diversiteit van de inbreng) was zeer groot, er is in de voorbereiding veel gesproken met verschillende groepen, de opkomst was goed en op het festival werd de inbreng gehoord. De absorptiegraad (binnen de fase van Community Planning) is ook groot. Er wordt passende input geleverd, professionals vertalen de inbreng naar een samenhangend plan en laten iedereen zien waarom sommige ideeën het wel of niet gehaald hebben. Het resultaat is herkenbaar voor bewoners en omwonenden. Doordat na afloop, door dezelfde ontwerper, verder is gewerkt aan de volgende stap, het stedenbouwkundige plan (dat weer aan een breed publiek is gepresenteerd en goed is ontvangen), blijkt de absorptiegraad na 5 maanden nog groot.

- sturing (en organiserend vermogen, randvoorwaarden, kaders) -

De opgave in de Bergerhof is overzichtelijk van omvang en qua functionele invulling. Het proces wordt gekenmerkt door een groot organiserend vermogen. Het is met grote vaart opgepakt, tevoren hebben de trekkers met elkaar kennis gemaakt en het vertrouwen in elkaar uitgesproken. Lokaal is er een intentie-overeenkomst gesloten. Er ligt een solide basis van onderzoeken (aangestuurd door de corporatie) en men heeft uitgebreid over de rollen en verantwoordelijkheden (ook van de gemeente) gesproken en de consequenties daarvan expliciet benoemd. Dat schept heldere verhoudingen, er wordt geen onderscheid gemaakt tussen intern en extern. Het is één gezamenlijk team dat elkaar respecteert. De Community Planners worden gezien als ervaren krachten, hun verantwoordelijkheid en leiding wordt geaccepteerd. De corporatie geeft het opdrachtgeverschap professioneel vorm, men weet wat men wil en communiceert daar helder over. Dat straalt uit, het team gaat met zelfvertrouwen aan de slag. Het organiserend vermogen leunt op alle deelnemers en partijen.

In deze casus heeft geen discussie over randvoorwaarden en kaders gespeeld, er is pragmatisch en bevoegen gewerkt aan de opgave. Binnen het team van de Community Planners is er dit keer weinig onenigheid of strijd om de macht, de discussie gaat over de inhoud en het ontwerp. Via een zacht sturingsconcept en met een dynamische kwaliteitsdefinitie is actief gestuurd op planoptimalisatie (marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen). De doorrekeningen zijn door de corporatie verricht en steeds meegenomen in de visie-ontwikkeling, het is parallel rekenen en tekenen. Wel kan de rol- en taakafbakening en screening op meerwaarde in het team nog beter.

Er was sprake van co-evolutie, na afloop van Community Planning waren diverse deelbelangen en het algemene belang herkenbaar aanwezig. Maar ... het gevoel van toen is er nu niet meer. Tijdens de interviews, na afloop van de methode Community Planning, lijkt de gevonden balans zoek. Eén (financiële) randvoorwaarde (de interpretatie van “tenminste budgettair neutraal”) wordt verschillend uitgelegd. De gemeente wil een marktprijs voor de gronden. Het geeft te denken, dat een van de nauw betrokken partijen de verhoudingen op scherp zet.

Voelt de gemeente minder verantwoordelijkheid richting de andere partijen en bewoners? Was men dit al langer van plan of heeft het college, pas na een jaar van “leren besturen”, besloten tot deze nieuwe richting? Is het een poging tot korte termijn win van de gemeente? Heeft de corporatie voldoende oog gehad voor de veranderde politieke kleur en consequenties daarvan? Het zijn allemaal aspecten die een rol spelen bij sturing. Het conflict gaat niet om grote bedragen (dat kan wel zo zijn bij toekomstige projecten), maar om geschonden vertrouwen, gevoel van machteloosheid, verlies van samen optrekken en van flow.

Is er iets onherstelbaar stuk gegaan? Dat is moeilijk om aan te geven, omdat dit onderzoek zich niet heeft gericht op het totale ontwikkelproces. Misschien is de volgende hypothese (definitieve bewijzen daarvoor heb ik niet gevonden) verdedigbaar. De hypothese is: er heeft (ongemerkt) een systeemsprong plaatsgevonden naar een ander niveau. Het gemeenschappelijke beeld is gebleven, maar is in een nieuwe setting terechtgekomen, met andere belangen, krachtenvelden en rollen. Het partnership tussen corporatie en gemeente is daardoor niet meer hetzelfde. Een nieuwe zoektocht naar synergie en vertrouwen en gedeeld belang is gestart. Verklaart deze hypothese de situatie? Het zou kunnen, een systeemsprong tussen november 2006 en juni 2007.

Als we uitgaan van een systeemsprong, dan horen daar als onderdeel van het proces nieuwe spanningen bij. De procesmanager moet daarmee om kunnen gaan. Misschien dient het conflict om het eindresultaat of plan steviger te maken, maar dat lijkt lastig, omdat er een strategisch spel wordt gespeeld dat verder reikt dan de Bergerhof. Een systeemsprong hoeft niet altijd een stap voorwaarts richting realisatie te betekenen, het kan ook een stap opzij of terug zijn. De oude, ambtelijke, behoudende cultuur (die even ondergedoken was) krijgt bijvoorbeeld meer macht omdat het proces minder in de schijnwerpers en minder onder politieke hoogspanning staat.

In termen van sturingselementen (zie paragraaf 3.4) kan de volgende analyse gemaakt worden. Er is gestuurd op veel interacties middels “openen”, “intensiveren”, “versnellen” en “verbeteren”. Door te investeren in vertrouwen en door het enthousiasme meteen te stimuleren groeit het aantal interacties verder door. Dat de kaders niet ter discussie staan helpt mee. Het team van externen en lokale partijen trekt samen op en doet op een toegankelijke manier haar werk. Aan “overdragen” is minder aandacht gegeven, tenminste in de vorm zoals Van Randeraat beschrijft. Er is geen eindrapport gemaakt. Wel is direct doorgewerkt (door dezelfde mensen) aan de volgende stap, waardoor de overdracht, zonder documenten, soepel verloopt. Het “inbedden”, het afstemmen van de methode op de structuren en werkwijzen van de achterliggende organisaties is, wat betreft de corporatie, goed gebeurd.

De corporatie wil de methode vaker gebruiken en in deze gebiedsontwikkeling blijven inzetten. Of er ook richting de gemeente bewust en effectief is ingebed, is onzeker. De geïnterviewden vanuit de gemeente geven hoge scores (rapportcijfers) aan Community Planning. Het zou interessant zijn om na te gaan of de “beginspraak”-ambitie van het college, door de inzet van de methode Community Planning, blijvend vorm en inhoud heeft gekregen.

- de ontwikkeling van de methode Community Planning -

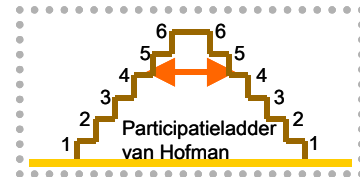
Ten opzichte van eerdere casussen in Nederland is Community Planning in Renkum een soepel en licht proces geweest. Er ligt een goed en gebalanceerd resultaat dat meteen verder opgepakt is. Toch hoort het bij de complexiteit van gebiedsontwikkeling dat er na zo'n intensieve fase weer nieuwe dingen gebeuren die het vervolg van de ontwikkeling bepalen. In Renkum heeft dat qua

middelen niet veel impact, maar wordt de situatie ervaren als vertrouwensbreuk van binnenuit. Misschien dat de tijd rijp is voor de Community Planners om, naast te sturen op een goede start en een mooi procesverloop binnen de stap van visie naar plan, nu ook bewuster bezig te zijn met overdracht en inbedding van bereikte resultaten.

5.4.4 conclusies over Renkum

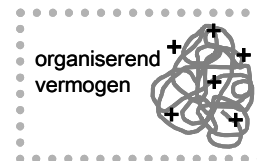
Met deze 11 conclusies wordt de beschrijving en analyse van de casus Renkum afgesloten:

a. Er is een relatief hoge positie (invloed van stakeholders en balans tussen zeggenschap en verantwoordelijkheid) op de participatieladder bereikt. Hierover is bij de start ook gesproken (met professionele partijen in termen van verantwoordelijkheid, commitment, niet met bewoners).



b. Het absorptievermogen is zeer groot geweest, de input was divers en breed ging over de opgave en er was weinig afleiding, de aandacht was gericht op de interactie. Ook de absorptiegraad is zichtbaar groot (en is maanden later overeind gebleven in het verder uitgewerkte plan).

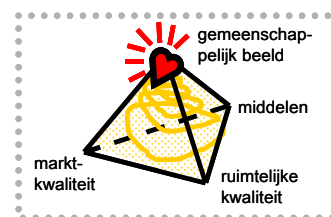
c. Het organiserend vermogen is opgezocht, versterkt en benut (opdrachtnemer en lokale partijen). Er ligt een duurzaam resultaat, dat maatwerk biedt voor de locatie. De opgave was relatief minder complex (en integraal).



d. Er heeft verrijking van beleid plaatsgevonden, omdat absorptievermogen en –graad beiden hoog scoren. De visie is een gemeenschappelijke beeld dat straalt en op veel stakeholders steunt. De top van de piramide is behaald, ligt hoger dan (door sommigen) verwacht en blijkt duurzaam.



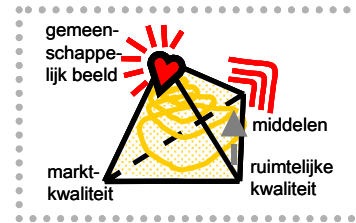
e. Er was tijdens het ontwerpen een zoektocht naar optimalisatie van middelen, marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit. Ambities, risico's en potenties (de ribben van de driehoek) zijn, via verschillende partijen in het team, besproken. De oplossingsruimte is binnen kaders gemaximaliseerd, de functionele diversiteit is beperkt.



f. Er is breed draagvlak onder burgers en professionals / beslissers, enkele omwonenden zijn ongerust, dat kan doorwerken in het draagvlak (toekomstig protest). De gemeente steunt het plan, maar lijkt van het bereikte resultaat te willen meeprofitieren.



g. De nieuwe visie op de grondprijs en grondaankoop (middelen) is een bedreiging voor het draagvlak. Het kan gebeuren dat de piramide op dat hoekpunt wat los raakt. Via nieuwe banden kan het gemeenschappelijke beeld leidend blijven en kan men het momentum blijven benutten. Het omkiepen van de piramide lijkt nog niet aan de orde.

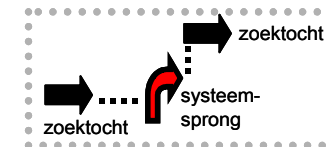


h. Het afhaken van enkele beeldbepalende bewoners is een logisch gevolg van hun foute verwachtingen ("privileges door inzet"). Dit doet het hele proces (nog) geen kwaad, maar het betekent wel dat er extra moet geïnvesteerd op het formeren van een nieuwe groep nauw betrokken bewoners. Het draagvlak rust dan op iets andere pijlers.



i. Als we verder kijken dan de stap van visie naar plan en het proces relateren aan het sturen in complexiteit, dan is er bewust ingezet op alle sturingselementen. In deze casus heeft het "inbedden" ook voor het eerst vorm gekregen, al is maar het de vraag of dat komt doordat er op bijgestuurd is.

j. Er was co-evolutie, in de visie is algemeen en individueel belang zichtbaar, er waren ook gunstige omstandigheden voor een systeemspromg. Wellicht (hypothese) heeft die sprong plaatsgevonden en is de nieuwe zoektocht gestart.



k. Tot slot: de methode Community Planning is in Renkum succesvol verlopen en bij de opdrachtgever breder ingebed. Professionaliteit, enthousiasme en betrokkenheid hadden de boventoon. De focus lag op samen en op de inhoud.

5.5 samenvattend: de cases en het totale gebiedsontwikkelingsproces

De analyse van de drie casestudies heeft geleid tot een aantal conclusies. In onderstaande tabel zijn deze in steekwoorden samengevat en ingedeeld naar draagvlak, participatie en sturing:

casus	Meppel	Sittard-Geleen	Renkum
DRAAGVLAK			
draagvlak onder burgers / professionals	onvoldoende draagvlak voor eindresultaat als proces	groot draagvlak, extra inspanningen en hoge waardering vanuit burgers	groot draagvlak, enkele omwonenden ongerust, gemeente dubbele houding
gemeenschappelijk beeld	geen gemeenschappelijk (gedragen, duurzaam, haalbaar) beeld	gemeenschappelijk beeld bereikt	gemeenschappelijk beeld bereikt
PARTICIPATIE			
positie op de participatieladder	relatief hoge positie (4) werd beoogd, uiteindelijk laag (2)	hoge positie (5), onzeker of dit zo zal blijven in proces	bewust gestuurd op relatief hoge positie (4), behouden
absorptievermogen en absorptiegraad	groot absorptievermogen en beperkte absorptiegraad	geen maximaal absorptievermogen, hoge absorptiegraad	zeer groot absorptievermogen en tevens hoge absorptiegraad (verrijking)

STURING			
organiserend vermogen	zeer beperkt organiserend vermogen	breed organiserend vermogen, maar met extern beter dan binnen het team	organiserend vermogen opgezocht en benut, samen met lokale partijen
zoektocht optimalisatie en oplossingsruimte	veel aandacht voor het hoekpunt van ruimtelijke kwaliteit, geen balans	Integrale optimalisatie, zeer beperkte oplossingsruimte geeft vrij kleine piramide	integrale optimalisatie (maar vooral woonfunctie), grote oplossingsruimte benut
sturingselementen voor het sturen in complexiteit	onvoldoende gebruik gemaakt van elementen, complexiteit onderschat	de meeste elementen zijn gebruikt, inbedden is het minst aanwezig	alle sturingselementen aanwezig, inbedden ook, maar misschien onbewust
co-evolutie en/of systeemsprong	geen co-evolutie, dus geen gunstige omstandigheden en geen systeemsprong	co-evolutie en wellicht ook gunstige omstandigheden voor evt. systeemsprong	co-evolutie en gunstige omstandigheden, misschien is systeemsprong gemaakt
OVERIGE CONCLUSIES			
bedreigingen of instabiliteit	veranderende marktcontext (bliksemschicht, meer mist), met als gevolg het omkiepen / instorten van de piramide	verandering in grondposities komt als bliksemschicht met negatieve lading binnen, dit is risico voor fase 1 uit het plan	a. gemeente wil profiteren, dit is een bedreiging van het draagvlak en heeft tot gevolg het losraken van middelen-hoekpunt van de piramide b. enkele beeldbepalende bewoners haken af, het flexibele draagvlak verandert
(door-)ontwikkeling van Community Planning zelf	harde leerschool, veel leerpunten	lastige opgave, toch goed gewerkt, nieuwe leerpunten	succesvol en soepel, enthousiasme, focus inhoud

Figuur 21: tabel belangrijkste conclusies uit casussen

- draagvlak -

Het begrip draagvlak kan op twee wijzen worden geanalyseerd in de cases. Ten eerste het draagvlak onder betrokkenen voor het werken volgens de methode Community Planning, voorafgaand aan, tijdens of na afronding van processtap. Ten tweede het draagvlak voor het inhoudelijke (plan-)resultaat van de Community Planning. In de teksten uit hoofdstuk 5 zijn beide soorten draagvlak behandeld, in de tabel hierboven spitsen de conclusies zich toe op draagvlak voor het resultaat (wel of geen breed gedragen, duurzaam gemeenschappelijk beeld).

- participatie -

Om de participatie te analyseren zijn de theorieën uit hoofdstuk 3 gebruikt en zijn de cases beoordeeld op de beoogde en gerealiseerde positie op de participatieladder. Ook is onderzocht hoe het absorptievermogen en de absorptiegraad zijn geweest in de cases. Over beide aspecten zijn conclusies getrokken en deze zijn vermeld in bovenstaande tabel.

- sturing -

Ook de sturing kan op twee wijzen worden geanalyseerd. Ten eerste binnen de stap van visie naar plan, in deze scriptie wordt sturing dan organiserend vermogen genoemd (zie hoofdstuk 3). Daarbij hoort de zoektocht naar (plan-)optimalisatie, net als de vier sturingselementen “openen”, “intensiveren”, “versnellen” en “verbeteren”. Groot organiserend vermogen, bij opdrachtnemer(s) en lokale partijen, hangt samen met draagvlak voor de methode Community Planning (proces). De tweede vorm is het overall procesmanagement, de sturing op het hele gebiedsontwikkelingsproces, inclusief de processtappen voor en na de Community Planning. Hiermee hangen de laatste twee sturingselementen “overdragen” en “inbedden” samen en ook de begrippen co-evolutie, meer of minder gunstige omstandigheden en systeemsprong (zie hoofdstuk 3). Alle sturingselementen zijn in de casussen onderscheiden en in bovenstaande tabel benoemd.

Tot slot van de samenvatting van de casestudies wordt hieronder stilgestaan bij de plaats van Community Planning in het totale proces; dus bij de start, de processtap zelf en de afronding.

- de overdracht en start -

In de bestudeerde casussen is het opvallend hoeveel moeite en tijd er gaat zitten in de startfase. De lokale gebiedsontwikkelaars hebben al veel voorbereidende werkzaamheden, analyses en (expertise) onderzoeken verricht voor daadwerkelijk gedacht wordt aan Community Planning. Dat blijkt nodig om een realistisch kader van randvoorwaarden (overdrachtdocumenten) mee te geven aan het interactieve ontwerpproces. Het is zaak om ervoor te zorgen dat alle partijen deze kaders accepteren. Daarnaast zoeken partijen in de startfase naar een passende rolverdeling en naar de verantwoordelijkheden die samenhangen met een interactief planproces. Dat is goed, want zoals een algemene wet voor planontwikkeling beweert: "investeren in de voorkant loont".

De opdrachtverlening voor de methode Community Planning zelf verloopt in twee casussen (Meppel en Sittard-Geleen) verre van soepel, onder andere door de nieuwigheid voor alle partijen en de financieringskwesties. Meer professionaliteit van de opdrachtnemers en goed weten wat je als opdrachtgever wil, helpen mee in deze fase. De opdrachtgever(s) kunnen pro-actief sturen op de bemensing, procesgang, randvoorwaarden en documenten, maar moeten tegelijkertijd bewust voldoende vrije ruimte overhouden om in interactie een ontwerp te laten maken.

Ook valt op dat Community Planning beter heeft gewerkt in de casussen waar sprake is van herstructurering, waar bestaande bewoners en gebruikers aangesproken kunnen worden, waar eerdere planprocessen zijn mislukt of gestagneerd (en er weerstand overwonnen moet worden) en waar sprake is van een gebiedsontwikkeling op een kleinere, overzichtelijkere schaal.

- tijdens de processtap van visie naar plan -

De drie casussen verlopen heel anders, niet zozeer qua fasering, maar wel qua vertrouwen, teamwork en synergie. In Meppel is er sprake van zo'n dynamisch, groots en (op punten) onvoorbereid geheel, dat er nauwelijks opbouwende sturing te ontdekken is en de grip verloren gaat. Verantwoordelijkheden worden ontkend. Het vertrouwen in een goed eindresultaat neemt steeds verder af en wordt zelfs beschaamd tijdens de publiekspresentatie. Pas in een latere fase, wordt er door reparaties en extra werk enig vertrouwen hersteld, hetgeen veel vergt van zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer. In Sittard-Geleen is er (ondanks de gerichte voorinvesteringen en uitgebreide kennismakingen) een aarzelende start met weerstanden, dat komt vooral omdat het offertetraject een slecht gevoel geeft. De energie en synergie worden pas zichtbaar tijdens het ontwerpestival en de aansluitende ontwerpdagen. Dan ontstaat (hoewel het spannend blijft en er erg hard moet worden gewerkt) ook vertrouwen in het bereiken van een goed resultaat. In Renkum zorgt de soepele start en het draagvlak bij partijen voor een proces vol zelfvertrouwen. Die "vleugels" zijn door alle stappen heen voelbaar gebleven. Het maakt de casus lichter te dragen voor de nauw betrokkenen en transparanter voor buitenstaanders. Renkum is qua setting en aantal partijen tevens de minst complexe casus van de onderzochte cases in deze scriptie.

In alle casussen is er een (gecreëerde) piek aan interacties en gebeurtenissen tijdens het festival, de ontwerpdagen en publiekspresentatie. Deze piek, die positieve en negatieve kanten met zich mee brengt, is deels waar de methode om draait. Daar kies je als opdrachtgever bewust voor.

- de afsluiting en overdracht -

De einddoelen van de drie casussen zijn verschillend en variëren van “de invulling van een deel van het masterplan op buurtniveau over hoe mensen willen wonen” tot een stedenbouwkundig plan op maat of een globale stedenbouwkundige visie voor de locatie. Dat brengt ook andere overdrachtsdocumenten met zich mee, aan het ene document is nog maanden doorgewerkt, een andere proces is zonder presentabel en tastbaar boekwerk afgesloten. Daar is een nieuwe fase ingegaan door een vervolgoopdracht te formuleren voor verdere en preciezere planuitwerking.

De inbedding van de werkwijze bij partijen verschilt sterk, hetgeen te maken heeft met het procesverloop, met de positie en visie die partijen bij de start hadden en met het onderlinge vertrouwen en de persoonlijke banden die er zijn ontstaan. In Meppel is (behalve bij enkele nauw betrokkenen) alleen een negatief gevoel van chaos ervaren. In Sittard-Geleen was het proces echt anders dan een normale planontwikkeling, daar is men wel enthousiast. Men werkt nu op meer traditionele wijze verder, maar is zich bewust van de rol en kracht van burgers. Er wordt (misschien een beetje onder druk van buitenaf) geïnvesteerd in een permanente relatie met die burgers. In Renkum heeft de ontwikkelende corporatie haar werkwijze gevonden middels Community Planning en lijkt het interactief en open ontwikkelen de standaard te worden in dit soort processen. Daar wil men de methode incorporeren en herhalen. Een mooi streven, maar met het gevaar dat het tot een truc verwordt, dat er geen bijzondere piek meer gecreëerd wordt of dat er teveel langdurige betrokkenheid gevraagd wordt van de (soms drukbezette) bewoners.

Het is moeilijk te zeggen of er na de zoektochten om tot een gemeenschappelijk beeld te komen ook echt co-evolutie is ontstaan die wellicht (gunstige) condities creëert voor een systeemsprong naar een ander niveau. In bovenstaande tabel is wel geprobeerd enige conclusies te trekken.

Meer onderzoek dat gericht is op het totale proces en de positie van de methode Community Planning in relatie tot systeemsprongen is wenselijk. Of het in de Nederlandse context ook mogelijk is om Community Planning in andere planfasen (bijvoorbeeld initiatieffase of beheerfase) in te zetten is in deze scriptie niet onderzocht. Wellicht is dit ook verdere bestudering waard.

5.6 ervaringen met het toepassen van het conceptueel analysemodel

De drie casussen laten zien hoe ingewikkeld een interactieve stap in een (relatief overzichtelijke) gebiedsontwikkeling is. Het ontworpen analysemodel (zie hoofdstuk 4) heeft geholpen om het materiaal uit de cases te ordenen en de analyses en conclusies vorm te geven. Voor dat doel voldoet het analysemodel goed. Het analysemodel kan een procesmanager wellicht ook ondersteunen bij een analyse of evaluatie van een proces met Community Planning.

Er zijn, tijdens het toepassen van het analysemodel, enkele punten gevonden waarop het model verder doordacht of uitgebreid kan worden, zoals:

- ➡ De grootte van de piramide (omvang, grondoppervlak, hoogte) kan bepalend zijn voor hoe het proces wordt gezien en hoe het gemeenschappelijke beeld telt in volgende stappen.
- ➡ Uitgedroogd draagvlak (dat niet regelmatig genoeg gekneet en met water gevoed is) kan uiteen scheuren in losse vlekken, de piramide kan afdrijven, doorscheuren of wegzakken.
- ➡ Modderig draagvlak kan onder invloed van een (verhoogde) bodemtemperatuur een “blob” vertonen, een tijdelijke (op onderwerp of binnen een relatie) verstoring in het draagvlak.

- ➔ Voor de piramide gaat kiepen raakt een hoekpunt eerst wat los van de ondergrond (het draagvlak). Het tijdig signaleren van dit proces kan helpen om aandacht te besteden aan het zwakke punt, extra banden aan te brengen en de piramide terug in balans te brengen.
- ➔ Naast plotse bliksemschichten (met positieve of negatieve lading), kan ook zich langzaam vormende mist (of een mistbank) de piramide van buitenaf beïnvloeden.
- ➔ Naast omkiepen, door gebrek aan integrale planoptimalisatie of door op punten loslatend draagvlak, kan de piramide ook ineenzakken. De top zakt door de inhoud heen. Misschien is er een lager, stabiel niveau van waaruit een nieuwe top met extra inspanningen wordt opgebouwd. Misschien is dat niet meer mogelijk en zakt de piramide helemaal ineen.

In dit onderzoek zijn bovenstaande punten niet meer uitgewerkt naar een eventueel verbeterde versie van het analysemodel. De ervaringen met en ideeën bij het model zijn alleen benoemd.

5.7 terug naar de beginvraag

In paragraaf 1.1 werd de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie beschreven en daar zijn vervolgens enkele te onderzoeken subvragen aan toegevoegd. De vijfde subvraag betrof:

|| *Wat zijn de belangrijkste conclusies (voor een procesmanager) uit de analyse van de drie praktijkcases van Community Planning in Nederland?*

Deze vraag is in dit hoofdstuk 5 (middels uitgebreide analyses van de casussen) beantwoord. De samenvatting in paragraaf 5.5 geeft de belangrijkste conclusies uit de casussen in een tabel en in tekst weer. Deze conclusies zijn gegroepeerd naar de onderzoeksthema's draagvlak, participatie en sturing. Tot slot is in diezelfde paragraaf, met de opgedane kennis uit de drie praktijkcases, de plaats van Community Planning in het totale gebiedsontwikkelingsproces behandeld.

Tevens zijn er suggesties voor vervolgonderzoek benoemd en is er geleerd van de toepassing van het conceptuele analysemodel. Er worden enkele suggesties ter verdere uitwerking van dat model gedaan, omdat het model de procesmanager kan helpen met het analyseren en evalueren van praktijkprocessen waarbij Community Planning wordt ingezet.

6. Leerpunten rondom Community Planning voor de procesmanager

In dit hoofdstuk wordt op drie manieren gekeken naar leerpunten voor de overall procesmanager. Paragraaf 6.1 staat stil bij leerpunten uit de drie praktijkcases, paragraaf 6.2 behandelt leerpunten uit de literatuur en paragraaf 6.3 beschrijft leerpunten vanuit de expertsessie (met GDR), die in het kader van dit onderzoek gehouden is. De punten zijn steeds opgedeeld in de drie centrale onderzoeksthema's van deze scriptie: draagvlak, participatie en sturing bij Community Planning.

6.1 leerpunten uit praktijkcases

Wat kan de procesmanager leren uit de praktijk van Community Planning op de drie thema's van draagvlak, participatie en sturing? Vanuit de conclusies (zie paragraaf 5.5) worden onderstaande 14 leerpunten, waarop een procesmanager kan sturen, geformuleerd:

- leerpunten op het gebied van draagvlak bij Community Planning -

- Bespreek het draagvlak onder de opdrachtgevers, ga in op hun bezwaren en verwachtingen.
- Werk toe naar een gemeenschappelijk beeld op een haalbaar niveau, blaas het proces niet op met te hoge verwachtingen, maar presenteer het resultaat ook niet kleiner dan het is.
- Draagvlak heeft vele gedaanten en is altijd tijdelijk, maak gebruik van je eigen voelhorens en sta open voor suggesties, vertel waarom je iets doet, waarom iets goed lijkt op dat moment.
- Schakel een opdrachtgever of beslisser in om "applaus te halen" en vier het bewust, gun anderen behaalde successen, wees (samen) trots en enthousiast, dat bindt samen.

- leerpunten op het gebied van participatie bij Community Planning -

- Bij de start kun je al met partijen vastleggen naar welke invloed van participanten wordt toe gewerkt (zeggenschap en verantwoordelijkheid), dit niveau kan wijzigen per fase. Geef vooraf aan wie (op welke wijze) het besluit neemt over het nagestreefde niveau van participatie.
- Absorptievermogen en absorptiegraad zijn verschillende dingen waar je voorwaarden voor kunt scheppen en (in-)direct op kunt sturen in een proces. Bedenk tevoren wat de bedoeling is en overleg (of spreek af) hoe ver je in het heetst van de strijd kunt gaan.

- leerpunten op het gebied van sturing bij Community Planning -

- Check de onderliggende onderzoeken en analyses op actualiteit en kwaliteit, want deze stukken horen tot de inkaderende randvoorwaarden, investeren in de voorbereiding loont.
- Formeer een ervaren en slagvaardig team, van mensen die elkaar respecteren en aanvullen, een team dat tegenstellingen wil overbruggen. Eis hetzelfde van de opdrachtgever(s). Spreek daarbij duidelijk af welke expertise door wie geleverd wordt.
- Benut niet alleen eigen organiserend vermogen of dat van de ingeschakelde experts, maar zet lokale partijen en mensen actief in om mee te luisteren, mee te dragen, mee te genieten.
- Zoek bewust de spanning op tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen, hou de ribben doorlaatbaar voor nieuwe invloeden en maak de ruimte bij aanvang zo groot mogelijk.
- Wees flexibel en vang tegenvallers op tijdens het proces, geen paniek, tegenslag hoort er bij.
- Probeer scenario's te bedenken waarbij ook externe bliksemschichten of mist optreden, niet als inhoudelijke blauwdruk, maar om het logisch denken te oefenen en extra scherp te zijn.
- Huur expertise in, als je dit zelf (of lokaal) niet in huis hebt, stuur die externen wel goed aan.
- Onderschat de complexiteit niet en kijk verder dan de huidige stap of fase. Dus kijk naar wat vooraf ging (hoe je er kwam) en wat kan volgen (hoe je verder kunt, wat daarvoor nodig is).

- iets meer over complexiteit en de zes sturingselementen-

De situatie van co-evolutie en ontstane meer of minder gunstige omstandigheden kan de basis zijn voor een systeemsprong (zie hoofdstuk 3 en 4). Het voorbereiden en herkennen van die sprong is, ook tijdens of vlak na het springen, belangrijk voor de procesmanager. Co-evolutie is uiteraard slechts een van de mogelijke resultaten. Naast co-evolutie kan er ook gedeeltelijke of geen evolutie plaatsvinden, er treden (nog) geen gunstige omstandigheden voor een systeem-sprong op. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin de tegenstrijdigheden groter blijven dan de punten waarop men elkaar (tijdelijk) vindt, waarin het draagvlak uiteenscheurt of verwaterd, waarin cruciale leiders het proces verlaten of denk aan processen met grote stagnatie of terugval.

De processtap (zoektocht) wordt dan niet afgesloten. Het bijsturen van zo'n herhaalde zoektocht is ook een taak van de procesmanager. Dat kan hij op twee manieren doen. Namelijk door binnen het zoekproces op zoek te gaan naar een nieuwe spanningsboog en balans. Bijvoorbeeld door: doelen of visies te wijzigen, randvoorwaarden te veranderen, oplossingsruimte te vergroten of verkleinen, onderlinge spanningen te benoemen en te benutten, extra onderzoek te laten doen. Maar bijsturen kan ook buiten het zoekproces zelf om gebeuren, op een grotere afstand, door de procesmanager zelf of door zijn opdrachtgever(s). Bijvoorbeeld via: een verandering van de persoon van de procesmanager, een toevoeging of verwijdering van een nieuwe partij / speler, een andere organisatiestructuur, andere controle en verantwoording, een herdefinitie van de stap in het totale proces, een nieuwe ambassadeur of sterk leiderschap.

De strategische sturingselementen komen in alle casussen aan de orde. De procesmanager moet (pro-) actief sturen in de complexiteit van gebiedsontwikkelingsprocessen, maar zal zich tegelijkertijd bewust zijn dat niet alles te sturen valt en dat toeval en geluk ook een rol spelen. Uiteraard moet hij proberen om gunstige condities te creëren voor meer kans op toeval of geluk, dat kan bijvoorbeeld door het sturen op de zes sturingselementen voor sturen in complexiteit.

De eerste vier sturingselementen vallen binnen de stap van de methode Community Planning zelf. Op "openen", "intensiveren" en "versnellen" wordt in de praktijkcases gestuurd, ze horen bij de methode. Soms is er heel bewust op bijgestuurd, soms groeien ze vanzelf in een dynamisch proces. "Verbeteren" (van interacties) wordt als sturingselement wel toegepast, maar de sturing daarop blijkt niet altijd welkom of succesvol. De andere twee sturingselementen betreffen de verbinding met het totale ontwikkelproces. Soms blijkt sturen daarop niet meer mogelijk, omdat de processtap zelf al zo moeilijk te sturen was. Het sturen op "overdragen" wordt verschillend vormgegeven, maar is zowel bij start als einde van een processtap van belang. Het "inbedden" blijkt lastig te sturen en is alleen in de laatste casus (Renkum) echt van toepassing. Het is de vraag daar echter actief op gestuurd is of dat organisatie en methode gewoon goed bijeen pasten en het "inbedden" in de organisatiestructuur en filosofie van de opdrachtgever vanzelf gebeurde.

De extra leerpunten voor de procesmanager die hieruit volgen liggen op het gebied van sturing:

- leerpunten op het gebied van sturing bij Community Planning -

- Stap er af en toe uit en bekijk van een afstand (of vraag anderen) of er co-evolutie is, of de kans op gunstige omstandigheden toe- of afneemt, of er wellicht signalen zijn die op een (aanstaande of reeds gemaakte) systeemsprong duiden. Durf de inhoud even los te laten.

- Maak op maat gebruik van alle sturingselementen, maar bedenk dat de accenten op die sturingselementen gedurende het proces veranderen. Sommige dingen lopen vanzelf, anderen vragen om (bij-)sturing. Richt je extra op “verbeteren”, “overdragen” en “inbedden”.

6.2 leerpunten uit de literatuur

Verschillende bronnen uit de literatuurstudie benoemen leerpunten of tips voor procesmanagers in interactieve planprocessen met (bewoners-)participatie. Hoewel de teksten vaak globaal zijn wordt in deze paragraaf getracht een samenvatting van de voor Community Planningprocessen belangrijkste leerpunten te geven uit publicaties en websites van MCD, VROM, KEI, Community Planning en het boek “Schaken op 4 borden” (Berentsen en Hopstaken, 2001).

Er is, om de procesmanager meer bewust te maken van zijn eigen rol en zijn omgeving, gekozen voor het met steekwoorden beschrijven van twee verschillende invalshoeken:

1. Wat een procesmanager kan leren over burgers.
2. Waar een procesmanager zelf op moet letten.

Beide invalshoeken worden op de drie thema’s draagvlak, participatie en sturing belicht in onderstaande tabellen. Na iedere tabel worden de extra leerpunten (aanvullend op de punten uit paragraaf 6.1) voor de procesmanager benoemd. De eerste tabel volgt onder deze tekst.

Wat een procesmanager kan leren over burgers..... De burger:	
DRAAGVLAK	
wil graag iets krijgen (korte termijn succes, barrière weg) alvorens hij investeert in de rest	
houdt niet van (herhaald) investeren in processen die er niet echt toe doen	
wil graag persoonlijk profiteren, maar snapt helder gecommuniceerde algemene regels best	
merkt het als er andere belangen zijn of onbetrouwbare verhalen verteld worden	
PARTICIPATIE	
kan in plaats van deelnemer ook initiatiefnemer en/of proceseigenaar zijn	
zal een interactief proces eerst gebruiken als uitlaatklep, voor hij over toekomst wil denken	
zit vol emotie en zet die ook bewust in om zijn standpunten te verduidelijken	
praat graag eens één op één met een ander, in plaats van op (hele) grote meetings	
bekijkt de zaak vanuit zijn eigen, persoonlijke invalshoek en (deels) vanuit individueel belang	
weet zelf heel goed wat er in zijn huidige (woon-)omgeving goed en fout loopt	
begrijpt lang niet alle woorden, maar communiceert prima in beelden en ideeën	
merkt dat zijn initiatieven kansrijker zijn als er iets specifiek wordt bijgedragen	
zit soms in een spagaat tussen zijn eigen belang en de groepsdruk of het groepsbelang	
zal soms (te) snel zijn eigen belang omvormen naar het sluiten van een veilig compromis	
STURING	
boek meer successen bij het aangaan van coalities met anderen	
vraagt om een ambtelijke organisatie die de eigen visie een beetje los kan laten	
houdt van de menselijke schaal en van een project of gebied dat te bevatten is	
wil goed op maat en regelmatig geïnformeerd zijn om de ander zijn vertrouwen te schenken	
hoeft geen glossy materialen, wil liever gehoord worden en zijn verhaal kunnen vertellen	
kan zich maar moeilijk verplaatsen naar een abstracte toekomst die erg ver weg ligt	
heeft beperkt tijd om te investeren in een planproces	

Figuur 22: tabel invalshoek “leren over burgers”

Uit “het kijken naar burgers” zijn voor de procesmanager 2 aanvullende leerpunten te benoemen:

- leerpunten op het gebied van draagvlak bij Community Planning -

- Stuur bewust op het halen van zowel zichtbare, kleinere, korte termijn doelen als op de voortgang in het grotere onderliggende proces dat zich richt op het gemeenschappelijk beeld.

- leerpunten op het gebied van participatie bij Community Planning -

- Bedenk dat “de burger” niet bestaat, iedere deelnemer aan een proces werkt volgens zijn eigen frame, start uit eigen belang en heeft zijn eigen manier van uiten van dat belang. Het respecteren en benoemen van belangen is een belangrijke stap in ieder participatieproces.

De tweede tabel die op de rol en taken van de procesmanager zelf inzoomt volgt hieronder.

Waar een procesmanager zelf op moet letten..... De procesmanager:
DRAAGVLAK
bouwt aan lokale capaciteit en kracht voor een duurzaam resultaat
is betrokken, blijvend zichtbaar in het netwerk en werkt lokaal
verbindt zich persoonlijk met het proces (inclusief eigen mogelijkheden en beperkingen)
gaat altijd eerst uit van vertrouwen in de ander
involveert mensen en moedigt samenwerking aan
let op de stelregel “intern gaat voor extern” (eigen team moet goed geïnformeerd zijn)
bouwt checks in en vraagt om instemming en vertrouwen (vooral gevoel)
PARTICIPATIE
geeft tevoren de spelregels aan (tot hoe ver gaat de invloed, waarover, wanneer, wie)
is makkelijk benaderbaar (op verschillende niveaus) en overbrugt cultuurverschillen
verplaatst zich in anderen (kent de doelgroep), laat oogkleppen thuis, vraagt met open vizier
synchroniseert het participatieproces met de formele besluitvorming (en procedures)
STURING
zorgt voor heldere kaders die hij kan uitleggen en accepteert deze volledig
accepteert verschillende agenda's, beperkingen en variatie in de mate van betrokkenheid
gaat in principe uit van kansen en potenties in plaats van problemen en beperkingen
is visionair en realistisch tegelijkertijd, let op momentum en schakelt in snelheden
organiseert voldoende procesgeheugen om zich heen en creëert ambassadeurs
zorgt voor voldoende geld en mankracht om het interactieve proces recht te doen
is gericht op het volledig benutten van de oplossingsruimte
durft het proces transparant bij te sturen als het niet goed loopt
laat resultaten transparant zien, staat stil bij tegenslag en viert bewust (kleine) successen
regisseert en onderscheidt het procesmanagement van inhoudelijke verantwoordelijkheden
blijft professioneel en flexibel (afspraken nakomen, procesarchitectuur en -fasering, beslistmomenten, procedure-afspraken)

Figuur 23: tabel invalshoek “weten van de eigen rol en taak”

In de literatuur worden basisprincipes voor effectieve communicatie beschreven. Deze principes van effectieve communicatie zijn: eerlijkheid, respect, duidelijkheid, belang, begrip, betrouwbaarheid en timing. Dat lijstje moet een procesmanager eigenlijk onder zijn kussen leggen.

Uit bovenstaande “kijk op de rol en taak van de procesmanager” en uit de basisprincipes voor communicatie, volgen deze 6 extra leerpunten:

- leerpunten op het gebied van draagvlak bij Community Planning -

- Verbindt jezelf persoonlijk met het proces, maak gebruik van je eigen mogelijkheden en wees je bewust van (en transparant over) je eigen beperkingen.

- Ga uit van de goede wil van de ander, geef iedere participant krediet en tijd (begrensd), moedig mensen aan om (evt. met anderen) een passende plek in het proces in te nemen.
- Zorg voor goede communicatie binnen je team, zodat iedereen up to date geïnformeerd is en zijn werk kan doen. Spreek af wat de hoofdlijn is van communicatie naar buiten, laat enige ruimte voor eigen woorden; “alle neuzen een kant op” doet de werkelijkheid geen recht.

- leerpunten op het gebied van participatie bij Community Planning -

- Synchroniseer het participatieproces zo goed mogelijk met de formele besluitvorming (en procedures), zodat de processen elkaar versterken en versnellen in plaats van frustreren.

- leerpunten op het gebied van sturing bij Community Planning -

- Wees visionair en realistisch tegelijkertijd, schakel vooruit en achteruit in snelheden, let op het momentum en investeer in (aanwezig) procesgeheugen, dat kan jou ook ondersteunen.
- Regisseer onderscheid tussen procesmanagement en inhoudelijke verantwoordelijkheden.

6.3 leerpunten uit de expertgroep (GDR-sessie)

In de Group Decision Room, die door 12 deelnemers is bijgewoond, zijn succes- en faalfactoren benoemd die men voor de methode Community Planning kon bedenken. De deelnemers waren (zie ook paragraaf 3.5) allen ervaringsexperts in gebiedsontwikkeling via hun werkpraktijk of onderzoeksactiviteiten, maar ze hadden niet allemaal ervaring met Community Planning. Toch kan een procesmanager ook leren van onderstaande succes- en faalfactoren.

GDR	Succesfactoren (samengevat)	Faalfactoren (samengevat)
eindresultaat en verwachtingen	het uiteindelijke resultaat dat een “eigen” en herkenbaar plan is gemeenschappelijk belang genereren van nieuwe inzichten, beeldende creativiteit en kennis die echt wordt gebruikt	teveel een ideaalplan als resultaat dat dan niet haalbaar blijkt neiging tot downsizen plan om toch resultaat te kunnen presenteren te hoge verwachtingen en het gevaar voor grote teleurstellingen
vertrouwen	vertrouwen en commitment	gebrek aan vertrouwen / loyaliteit en gebrek aan standvastigheid bij de (eind-)beslissers
tijd en tempo	snelheid de mogelijkheid om vastgelopen processen los te trekken	tijd voor reflectie en meegroeien met sense of urgency geen (tempo in het) vervolg op de stap uit het proces
kwaliteit en inzet van de actoren	energie en interactie menselijke kwaliteit	bereidheid van burgers om deel te nemen ondeskundigheid of onervarenheid van procesmanagers, projectleiders en team slechte organisatie
afgebakende ruimte versus transparante kaders	ruimte voor discussie, voor tegenstellingen en eventueel voor verbetering van gestelde randvoorwaarden transparantie	te strakke of onduidelijke randvoorwaarden of voorwaarden die op fouten gebaseerd blijken gebrekkige communicatie of oogkleppen op zodat een doelgroep vergeten wordt

Figuur 24: tabel succes- en faalfactoren uit de GDR

De belangrijkste 2 leerpunten (voor zover aanvullend op paragraaf 6.1 en 6.2) die hieruit voor de procesmanager te trekken zijn, liggen op het vlak van de strategische processturing:

- leerpunten op het gebied van sturing bij Community Planning -

- Stuur op vooraf gegeven commitment van beslissers en leg dit vast, dat vermindert het risico dat zij uiteindelijk (bij latere besluitvorming) niet loyaal zijn en voor teleurstelling zorgen.
- Investeer in ruimte voor reflectie om, naast de dynamiek en vaart in het proces, ook gevoel te houden met de context en het momentum en dus steeds attent te blijven op mogelijke eigen oogkleppen of (externe) barrières voor participanten.

Tot slot een laatste, algemeen geformuleerd, leerpunt op het vlak van processturing, dat uit de werkzaamheden in het kader van dit scriptie-onderzoek blijkt:

- leerpunten op het gebied van sturing bij Community Planning -

- Evalueer transparant en met meerdere spelers op verschillende wijzen, probeer steeds iets te leren van het gebeurde, ieder proces is anders en van evalueren kunnen ook anderen leren.

6.4 samenvattend: de 27 leerpunten op een rij

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van alle leerpunten uit de paragrafen 6.1 tot en met 6.3. De leerpunten zijn ingedeeld op de drie thema's uit dit onderzoek: draagvlak, participatie en sturing. Daarbinnen zijn ze, voor zover mogelijk, ingedeeld op een volgorde die een mix is van tijdstip (in het proces) en belangrijkheid. Het gaat echter vooral om de integrale lijst.

rang	Leerpunten voor procesmanager (i.r.t Community Planning)
DRAAGVLAK (8 stuks)	
1	Bespreek het draagvlak onder de opdrachtgevers, ga in op hun bezwaren en verwachtingen.
2	Werk toe naar een gemeenschappelijk beeld op een haalbaar niveau, blaas het proces niet op met te hoge verwachtingen, maar presenteer het resultaat ook niet kleiner dan het is.
3	Draagvlak heeft vele gedaanten en is altijd tijdelijk, maak gebruik van je eigen voelhorens en sta open voor suggesties, vertel waarom je iets doet, waarom iets goed lijkt op dat moment.
4	Verbindt jezelf persoonlijk met het proces, maak gebruik van je eigen mogelijkheden en wees je bewust van (en transparant over) je eigen beperkingen.
5	Stuur bewust op het halen van zowel zichtbare, kleinere, korte termijn doelen als op de voortgang in het grotere onderliggende proces dat zich richt op het gemeenschappelijk beeld.
6	Schakel een opdrachtgever of beslisser in om "applaus te halen" en vier het bewust, gun anderen behaalde successen, wees (samen) trots en enthousiast, dat bindt samen.
7	Zorg voor goede communicatie binnen je team, zodat iedereen up to date geïnformeerd is en zijn werk kan doen. Spreek af wat de hoofdlijn is van communicatie naar buiten, laat enige ruimte voor eigen woorden; "alle neuzen een kant op" doet de werkelijkheid geen recht.
8	Ga uit van de goede wil van de ander, geef iedere participant krediet en tijd (begrensd), moedig mensen aan om (evt. met anderen) een passende plek in het proces in te nemen.
PARTICIPATIE (4 stuks)	
1	Bedenk dat "de burger" niet bestaat, iedere deelnemer aan een proces werkt volgens zijn eigen frame, start uit eigen belang en heeft zijn eigen manier van uiten van dat belang. Het respecteren en benoemen van belangen is een belangrijke stap in ieder participatieproces.
2	Bij de start kun je al met partijen vastleggen naar welke invloed van participanten wordt toe gewerkt (zeggenschap en verantwoordelijkheid), dit niveau kan wijzigen per fase. Geef vooraf aan wie (op welke wijze) het besluit neemt over het nagestreefde niveau van participatie.
3	Absorptievermogen en absorptiegraad zijn verschillende dingen waar je voorwaarden voor kunt scheppen en (in-)direct op kunt sturen in een proces. Bedenk tevoren wat de bedoeling is en overleg (of spreek af) hoe ver je in het heetst van de strijd kunt gaan.
4	Synchroniseer het participatieproces zo goed mogelijk met de formele besluitvorming (en procedures), zodat de processen elkaar versterken en versnellen in plaats van frustreren.

STURING (15 stuks)	
1	Formeer een ervaren en slagvaardig team, van mensen die elkaar respecteren en aanvullen, een team dat tegenstellingen wil overbruggen. Eis hetzelfde van de opdrachtgever(s). Spreek daarbij duidelijk af welke expertise door wie geleverd wordt.
2	Check de onderliggende onderzoeken en analyses op actualiteit en kwaliteit, want deze stukken horen tot de inkaderende randvoorwaarden, investeren in de voorbereiding loont.
3	Benut niet alleen eigen organiserend vermogen of dat van de ingeschakelde experts, maar zet lokale partijen en mensen actief in om mee te luisteren, mee te dragen, mee te genieten.
4	Zoek bewust de spanning op tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen, hou de ribben doorlaatbaar voor nieuwe invloeden en maak de ruimte bij aanvang zo groot mogelijk.
5	Probeer scenario's te bedenken waarbij ook externe bliksemschichten of mist optreden, niet als inhoudelijke blauwdruk, maar om het logisch denken te oefenen en extra scherp te zijn.
6	Wees flexibel en vang tegenvallers op tijdens het proces, geen paniek, tegenslag hoort er bij.
7	Onderschat de complexiteit niet en kijk verder dan de huidige stap of fase. Dus kijk naar wat vooraf ging (hoe je er kwam) en wat kan volgen (hoe je verder kunt, wat daarvoor nodig is).
8	Maak op maat gebruik van alle sturingselementen, maar bedenk dat de accenten op die sturingselementen gedurende het proces veranderen. Sommige dingen lopen vanzelf, anderen vragen om (bij-)sturing. Richt je extra op "verbeteren", "overdragen" en "inbedden".
9	Wees visionair en realistisch tegelijkertijd, schakel vooruit en achteruit in snelheden, let op het momentum en investeer in (aanwezig) procesgeheugen, dat kan jou ook ondersteunen.
10	Regisseer onderscheid tussen procesmanagement en inhoudelijke verantwoordelijkheden.
11	Stuur op vooraf gegeven commitment van beslissers en leg dit vast, dat vermindert het risico dat zij uiteindelijk (bij latere besluitvorming) niet loyaal zijn en voor teleurstelling zorgen.
12	Huur expertise in, als je dit zelf (of lokaal) niet in huis hebt, stuur die externen wel goed aan.
13	Stap er af en toe uit en bekijk van een afstand (of vraag anderen) of er co-evolutie is, of de kans op gunstige omstandigheden toe- of afneemt, of er wellicht signalen zijn die op een (aanstaande of reeds gemaakte) systeemsporg duiden.
14	Durf de inhoud even los te laten. Investeer in ruimte voor reflectie om, naast de dynamiek en vaart in het proces, ook gevoel te houden met de context en het momentum en dus steeds attent te blijven op mogelijke eigen oogkleppen of (externe) barrières voor participanten.
15	Evalueer transparant en met meerdere speler op verschillende wijzen, probeer steeds iets te leren van het gebeurde, ieder proces is anders en van evalueren kunnen ook anderen leren.

Figuur 25: samenvatting van alle leerpunten

Een aantal van deze leerpunten is wellicht breder toepasbaar dan alleen bij Community Planning, bijvoorbeeld bij andere interactieve planprocessen. Nader onderzoek kan deze eventueel bredere bruikbaarheid van een aantal "wijze lessen uit Community Planning" bestuderen.

Omdat 27 punten lastig te onthouden zijn, als het schema niet bij de hand gehouden wordt, zijn deze tot slot omgevormd en samengevat in een "6 geboden" voor de procesmanager. Opgvolging van deze geboden is raadzaam, maar biedt (net als bij participatie) geen garantie op een succesvol resultaat. De 6 geboden voor de procesmanager zijn:

- ➔ Een goede voorbereiding is het halve werk.
- ➔ Schakel tussen of wees je bewust van "frames", belangen, stijlen, abstracties, snelheden.
- ➔ Manage de verwachtingen van partijen naar een uitdagend, maar realistisch niveau.
- ➔ Houdt overzicht en synchroniseer verschillende processen.

- ➔ Wees persoonlijk betrokken, maar tegelijkertijd professioneel.
- ➔ Onderschat NIET de complexiteit en ingrijpendheid van wat je doet.

Het gevaar bij dit soort lijstjes is altijd dat er alleen “inkoppers” gepresenteerd worden. Met name het zich bewust zijn van en schakelen tussen “frames” en het synchroniseren van verschillende processen (interactief participatietraject, bestemmingsplannen en standaard inspraakprocedures) zijn speciale aandachtspunten voor de procesmanager, die een interactieve werkmethode als Community Planning wil inzetten. Uit dit onderzoek valt meer te leren dan alleen deze 6 geboden.

6.5 terug naar de beginvraag

In paragraaf 1.1 werd de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie beschreven en daar werden vervolgens enkele te onderzoeken subvragen aan toegevoegd. De laatste subvraag betrof:

|| *Wat zijn belangrijke leerpunten van Community Planning (en interactieve planprocessen) waarop een procesmanager, die deze methode wil toepassen, kan sturen?*

Deze vraag is in hoofdstuk 6 beantwoord door de conclusies uit de praktijk van Community Planning in Nederland (zie paragraaf 5.5), de invalshoeken uit de literatuur over interactieve planprocessen en de succes- en faalfactoren voor Community Planning uit de toetsing in de Group Decision Room-sessie te vertalen naar leerpunten voor de procesmanager. In totaal geeft dat 27 leerpunten, deze zijn in de tabel van paragraaf 6.4 gegroepeerd op de drie thema's (draagvlak, participatie en sturing). De meeste van de gevonden leerpunten liggen op het vlak van sturing. De leerpunten zijn in een laatste slag beschreven als “6 geboden” voor de procesmanager, met name het kunnen omgaan met “frames” van deelnemers en het synchroniseren van verschillende planprocessen zijn specifieke punten bij Community Planning. Er valt veel meer te leren uit de praktijktoepassingen dan alleen deze 6 geboden.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste afsluitende hoofdstuk van deze scriptie staan de belangrijkste conclusies voor de procesmanager (gerelateerd aan de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.1) en er worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan. De centrale onderzoeksvraag van deze scriptie, getiteld Community Planning, draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse stedelijke gebiedsontwikkeling, is:

“Wat valt er uit de drie praktijkcases van de methode Community Planning te leren op het gebied van draagvlak, participatie en sturing, voor een procesmanager die in een gebiedsontwikkeling een interactief proces (of procesdeel) via de methode Community Planning wil inzetten?”

Deze vraag is uitgewerkt in 5 subvragen, die steeds in een van de hoofdstukken beantwoord zijn. Hieronder worden de conclusies uit de scriptiehoofdstukken, in samenhang met de subvraag, kort aangestipt. Vervolgens wordt ingegaan op de centrale onderzoeksvraag. Eerst de subvragen.

Hoe past een interactieve methode zoals Community Planning in de maatschappelijke trends op het gebied van participatie en draagvlak in de samenleving anno 2007 en in het vakgebied van de integrale gebiedsontwikkeling?

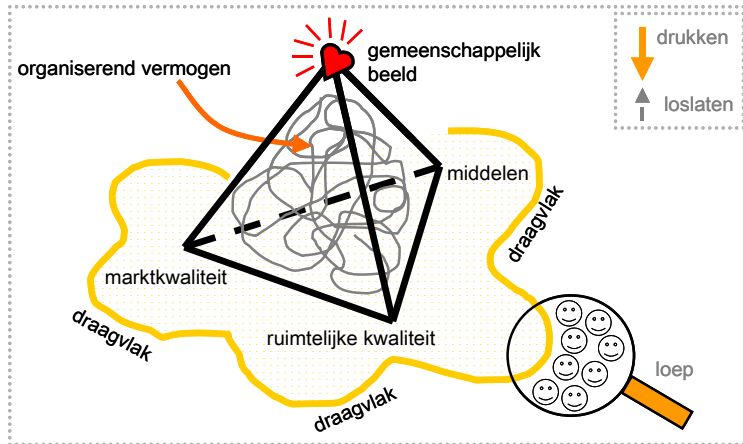
Deze subvraag is beantwoord in hoofdstuk 2. Het zoeken naar “gezamenlijkheid, inclusiviteit en gemeenschapskracht” krijgt weer meer ruimte in onze samenleving. Interactieve methoden zoals Community Planning voor ruimtelijke planvorming, waarbij een brede input wordt gevraagd en een gezamenlijk resultaat wordt nagestreefd, passen bij de Nederlandse maatschappelijke trends. De gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt door het sturen in complexiteit, door een integrale en duurzame opgave en door een setting van toenemende dynamiek. In complexe ontwikkelingsprocessen kan interactie met stakeholders nieuwe kansen bieden aan de gebiedsontwikkeling zelf (haalbaar, gedragen plan) en aan de stakeholders (eigen doelen voor een deel bereikt, ambassadeurschap, trots). Maatwerk per gebied staat voorop, dat vraagt om lokale kennis. Community Planning, met brede lokale input, kan daar een rol in vervullen.

Op welke theoretische grondslag is de methode Community Planning gestoeld of (indien dat er niet is) met welke begrippenkaders kan de methode nader worden geanalyseerd?

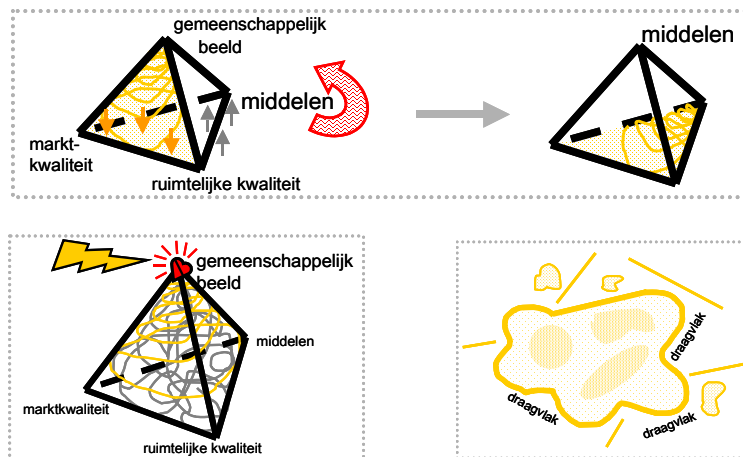
Deze subvraag is in hoofdstuk 3 beantwoord. Er is geen sprake van een overkoepelende theorie met wetenschappelijke grondslag voor Community Planning. Het is een praktijkmethode. Wel staan, als de proceskant leidend is, een aantal thema's (draagvlak, participatie en sturing) in het gedachtegoed en de toepassing van Community Planning centraal. Het gaat om begrippen als: de participatieladder (Hofman), absorptievermogen en absorptiegraad (Edelenbos) en het sturen in complexiteit (Van Randeraat). Ook spelen drie basistheorieën uit de MCD-opleiding een rol: het optimalisatieproces, het organiserend vermogen (en de netwerken) en de theorie over kwaliteitsdefinities en sturingsconcepten voor ruimtelijke kwaliteit. Dit geeft de bagage om een conceptueel analysemodel voor de studie naar de praktijk van Community Planning op te stellen.

Met welk ontwerp (conceptueel analysemodel) kunnen de ervaringen met sturing, planvorming, draagvlak en participatie, uit de Nederlandse cases van Community Planning worden geanalyseerd?

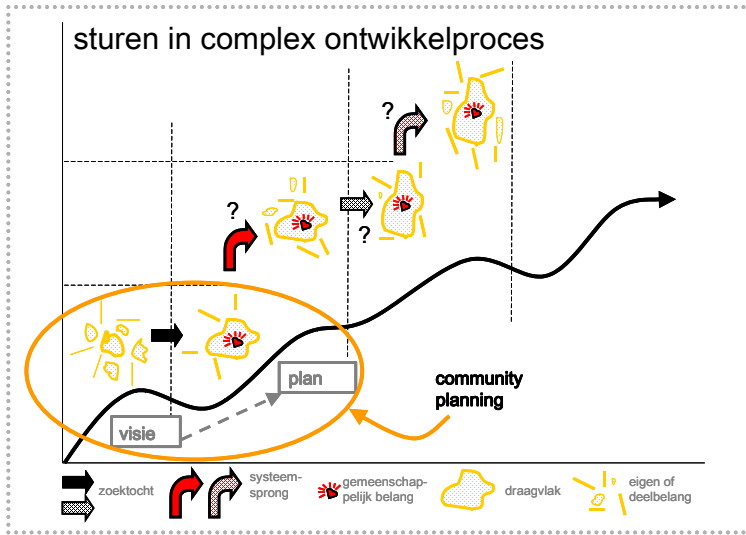
Deze subvraag is in hoofdstuk 4 beantwoord. Het conceptueel analysemodel voor de studie naar de proceskant van de drie casussen van Community Planning in Nederland is de drijvende piramide genoemd. Het draait om planoptimalisatie die uitmondt in een gemeenschappelijk beeld (het kloppende hart op de top van de piramide), terwijl de piramide zelf balanceert op een zo dik mogelijke, maar wel veranderlijke, bewegende (modder)laag, het draagvlak.



De piramide wordt beïnvloed door processen van binnenuit en van buitenaf, dat heeft instabiliteit en dynamiek tot gevolg. Ook het draagvlak zelf kent spanning en strijd (verdichting, afsplitsing).



Vervolgens is de piramide vertaald naar het totale complexe gebiedsontwikkelingsproces. De interactieve methode Community Planning, die toegepast wordt in de processtap van visie naar plan, heeft een plek in het totale proces gekregen. De start en de afsluiting van Community Planning zijn belangrijke momenten voor de overall procesmanager. Community Planning werkt idealiter toe naar een gemeenschappelijk beeld, naar een situatie met co-evolutie als resultaat. Dat houdt in dat er betekenisvolle verbindingen ontstaan omdat actoren hun eigen belang in voldoende mate gediend zien en gemeenschappelijk belang herkennen. Zoveel mogelijk gunstige omstandigheden bij deze co-evolutie kunnen de kans op een (nieuwe) systemsprong in het ontwikkelproces vergroten. Als dat gebeurt, dan begint een nieuwe procesronde waarin bestaande verbanden deels losraken en nieuwe verbindingen met actoren worden ontwikkeld.

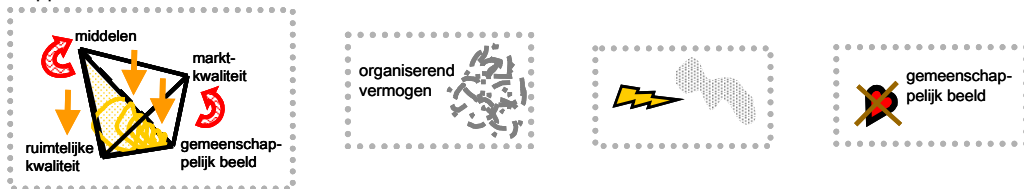


Op de kaft van deze scriptie zijn de afbeeldingen trouwens geïntegreerd en in of over elkaar heen geprojecteerd. De drijvende piramide is met een loep uitvergroot uit het totale ontwikkelproces.

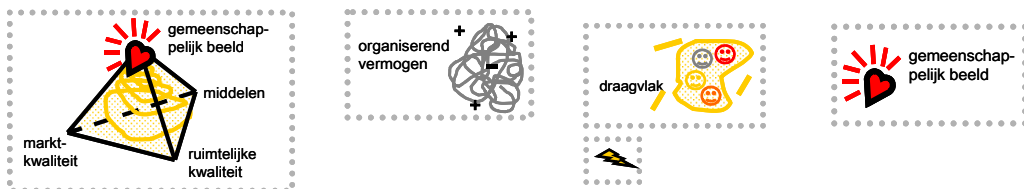
Wat zijn de belangrijkste conclusies (voor een procesmanager) uit de analyse van de drie praktijkcases van Community Planning in Nederland?

Deze subvraag is beantwoord in hoofdstuk 5. Met beschrijvende teksten is per casus een beeld geschetst van de start informatie, de visie(s) van geïnterviewden, de analyse via de theoretische begrippen en het conceptueel analysemodel en de conclusies. Onderdelen van het conceptuele analysemodel zijn ingezet om die conclusies per casus te verbeelden. Een korte indruk:

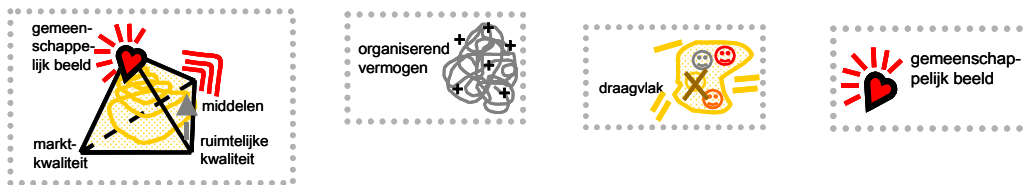
Meppel:



Sittard-Geleen:



Renkum:



In een samenvattende tabel zijn de conclusies uit de drie praktijkcases van Community Planning in Nederland gegroepeerd naar de onderzoeksthema's draagvlak, participatie en sturing.

casus	Meppel	Sittard-Geleen	Renkum
DRAAGVLAK			
draagvlak onder burgers / professionals	onvoldoende draagvlak voor eindresultaat als proces	groot draagvlak, extra inspanningen en hoge waardering vanuit burgers	groot draagvlak, enkele omwonenden ongerust, gemeente dubbele houding
gemeenschappelijk beeld	geen gemeenschappelijk (gedragen, duurzaam, haalbaar) beeld	gemeenschappelijk beeld bereikt	gemeenschappelijk beeld bereikt
PARTICIPATIE			
positie op de participatieladder	relatief hoge positie (4) werd beoogd, uiteindelijk laag (2)	hoge positie (5), onzeker of dit zo zal blijven in proces	bewust gestuurd op relatief hoge positie (4), behouden
absorptievermogen en absorptiegraad	groot absorptievermogen en beperkte absorptiegraad	geen maximaal absorptievermogen, hoge absorptiegraad	zeer groot absorptievermogen en tevens hoge absorptiegraad (verrijking)
STURING			
organiserend vermogen	zeer beperkt organiserend vermogen	breed organiserend vermogen, maar met extern beter dan binnen het team	organiserend vermogen opgezocht en benut, samen met lokale partijen
zoektocht optimalisatie en oplossingsruimte	veel aandacht voor het hoekpunt van ruimtelijke kwaliteit, geen balans	Integrale optimalisatie, zeer beperkte oplossingsruimte geeft vrij kleine piramide	integrale optimalisatie (maar vooral woonfunctie), grote oplossingsruimte benut
sturingselementen voor het sturen in complexiteit	onvoldoende gebruik gemaakt van elementen, complexiteit onderschat	de meeste elementen zijn gebruikt, inbedden is het minst aanwezig	alle sturingselementen aanwezig, inbedden ook, maar misschien onbewust
co-evolutie en/of systeemsprong	geen co-evolutie, dus geen gunstige omstandigheden en geen systeemsprong	co-evolutie en wellicht ook gunstige omstandigheden voor evt. systeemsprong	co-evolutie en gunstige omstandigheden, misschien is systeemsprong gemaakt
OVERIGE CONCLUSIES			
bedreigingen of instabiliteit	veranderende marktcontext (bliksemschicht, meer mist), met als gevolg het omkiepen / instorten van de piramide	verandering in grondposities komt als bliksemschicht met negatieve lading binnen, dit is risico voor fase 1 uit het plan	a. gemeente wil profiteren, dit is een bedreiging van het draagvlak en heeft tot gevolg het losraken van middelenhoekpunt van de piramide b. enkele beeldbepalende bewoners haken af, het flexibele draagvlak verandert
(door-)ontwikkeling van Community Planning zelf	harde leerschool, veel leerpunten	lastige opgave, toch goed gewerkt, nieuwe leerpunten	succesvol en soepel, enthousiasme, focus inhoud

De drijvende piramide is getoetst aan de praktijk, enkele bevindingen over de werking van het analysemodel zijn beschreven. Het model kan verder doordacht of uitgebreid worden op:

- Wat betekent de grootte van de piramide (omvang, grondoppervlak, hoogte)?
- Scheurt uitgedroogd (niet gekneed, gevoed) draagvlak uiteen, wat gebeurt er dan?
- Kan verhit draagvlak een "blob", een tijdelijke verstoring in het draagvlak, vertonen?
- Als een hoekpunt los raakt, kunnen extra banden de piramide dan in balans te brengen?
- Wat betekent het als er een langzaam vormende mist (of een mistbank) optreedt?
- Kan de piramide ook ineenzakken, zodat de top door de inhoud heen zakt tot een lager, stabiel niveau, van waaruit de nieuwe top weer kan worden opgebouwd?

Geconcludeerd is dat het analysemodel goed heeft geholpen om de drie cases te bestuderen.

||| *Wat zijn belangrijke leerpunten van Community Planning (en interactieve planprocessen) waarop een procesmanager, die deze methode wil toepassen, kan sturen?*

Deze subvraag is in hoofdstuk 6 beantwoord door de conclusies uit de praktijk van Community Planning in Nederland, de invalshoeken uit de literatuur over interactieve planprocessen en de succes- en faalfactoren voor Community Planning uit de toetsing in de Group Decision Room-sessie te vertalen naar leerpunten. In totaal geeft dat 27 leerpunten voor de procesmanager die Community Planning wil inzetten, de punten zijn gegroepeerd op de drie thema's (draagvlak, participatie en sturing). De integrale tabel (zie paragraaf 6.4) wordt hier niet meer herhaald.

De laatste subonderzoeksvraag wordt uitgebreid beantwoord met 27 leerpunten (in een tabel). Die zijn moeilijk te onthouden als de tabel niet bij de hand is. Daarom is er nog een laatste slag eroverheen gemaakt. Nogmaals de centrale onderzoeksvraag:

||| *“Wat valt er uit de drie praktijkcases van de methode Community Planning te leren op het gebied van draagvlak, participatie en sturing, voor een procesmanager die in een gebiedsontwikkeling een interactief proces (of procesdeel) via de methode Community Planning wil inzetten?”*

Met onderstaande “6 geboden” voor de procesmanager, is gepoogd om een beknopt antwoord te geven op deze vraag. De 6 geboden zijn:

- ➔ Een goede voorbereiding is het halve werk.
Weet zelf wat je wil met een interactief planproces en investeer in de voorbereiding. Dus in intern en extern draagvlak bij alle (mede-)opdrachtgevers, niet alleen voor de aftrap, maar ook voor het proces en het eindresultaat (en leg die afspraken vast). Investeer in een sterk team, in goodwill bij deelnemers, in een basis van inhoudelijke analyses, in vertrouwen tussen de verschillende leidende personen en in heldere randvoorwaarden voor de opdrachtverlening. Benoem een beoogd niveau op de participatieladder en geef het nagestreefde absorptievermogen en de absorptiegraad aan. Hou zoveel mogelijk vrije ontwerpruimte over, goede interactie versterkt zichzelf en heeft ruimte nodig.
- ➔ Schakel tussen of wees je bewust van “frames”, belangen, stijlen, abstracties, snelheden.
Ieder mens is anders en neemt op zijn manier deel vanuit een eigen belang. De houding en doelen van en coalities tussen mensen kunnen veranderen gedurende een proces. Schakel daar in mee, verplaats je in anderen, zonder het alvast voor hen in te vullen, zoek naar de spanningsvelden.
- ➔ Manage de verwachtingen van partijen naar een uitdagend, maar realistisch niveau.
Interactie en participatie zijn geen wondermiddel voor succes, denk mee met het proces via scenariostudies op inhoudelijke ontwikkelingen, maar ook op sfeer en/of draagvlak. Peil tussentijds hoe de vlag erbij hangt bij verschillende partijen en volg (ook) je gevoel.
- ➔ Hou overzicht en synchroniseer verschillende processen.
Denk tijdens de processtap vooruit en achteruit, aan verbindingen, netwerken, communicatie en (andere) besluitvormingsprocessen. Participatie kan lopende plan- of besluitvormingsprocessen raken, hinderen of stimuleren, let daar op, bespreek het op tijd met de betrokkenen en probeer vertraging, belemmering, toeval of kansen in te passen. Creëer de beste setting voor je planproces, zowel qua middelen, bemensing als momentum, kijk buiten je kaders. Neem afstand om signalen over co-evolutie of systeemsprongen te zien.
- ➔ Wees persoonlijk betrokken, maar tegelijkertijd professioneel.
Verbindt jezelf aan het proces met al je goede en slechte eigenschappen, zorg dat je hulp hebt op de punten waar je zwakker in bent, laat je drive zien en wees “een volledig persoon”. Maar blijf professioneel, je bent

geen gewone deelnemer, je wordt er voor betaald en kunt een stap meer doen, het is je werk. Stel eisen aan de professionaliteit van opdrachtgever(s). Geniet van wat er gebeurt, laat je verrassen door anderen. Sta stil bij verdriet en vreugde. Haal het beste naar boven uit jezelf en anderen, samen kun je veel meer.

➔ Onderschat NIET de complexiteit en ingrijpendheid van wat je doet.

Integrale stedelijke gebieds(her-)ontwikkeling, die draait om het wonen en leven van mensen, met interactie en brede participatie heeft altijd kenmerken van complexiteit. Dat is leuk, want het vereist transparantie (intern en extern) en geeft dynamiek, energie en kansen op vernieuwing. Maar het vraagt ook om lef, uithoudingsvermogen, relativering en het samen delen van succes. Train jezelf in het omgaan met complexiteit, in het aanhalen (bijsturen, hard werken) en in het loslaten (laten gebeuren, vertrouwen) van een dynamisch proces. Heb niet de illusie dat het proces te beheersen is, maar oefen jezelf in het "doelgericht improviseren". Gebruik je ervaring niet als blauwdruk voor je acteren, maar juist om de rust te bewaren en tegelijkertijd zowel nabij als op afstand te kunnen zijn.

Maar ... uit deze hele scriptie valt meer te leren dan bovenstaande 6 punten. Met name de gedachtegang achter en het toepassen van het analysemodel is een belangrijk leerpunt uit het onderzoek. Het analysemodel lijkt niet alleen handig in een scriptie-onderzoek, maar het kan wellicht ook door een procesmanager actief worden gebruikt om te analyseren of te evalueren hoe het interactieve planproces verloopt. De procesmanager kan via het model bespreekbaar maken wat er gebeurt. Het kan misschien als communicatie-instrument ingezet worden.

Er zijn, in deze scriptie, tot slot aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek in de toekomst:

- Modelontwerp; Het conceptueel analysemodel biedt aanknopingspunten voor verdere uitwerking in relatie tot de methode Community Planning. Een vervolgonderzoek kan daarop gericht zijn, bijvoorbeeld door een verbeterd ontwerp te maken, nieuwe cases te analyseren of geïnterviewden uit de besproken cases te confronteren met het analysemodel.
- Reikwijdte; Ook kan de reikwijdte van het analysemodel onderzocht worden, wellicht dat niet alleen Community Planning, maar ook andere (interactieve) planprocessen er (gericht op de proceskant) mee geanalyseerd kunnen worden. Een verdieping of discussie in de MCD-leergangen kan een manier zijn om het analysemodel door te ontwikkelen of te verbreden.
- Systeemsprong; De begrippen uit het sturen in complexiteit bieden openingen voor verder onderzoek, vooral een op co-evolutie en systeemsprongen gericht onderzoek lijkt nuttig voor de procesmanager van stedelijke gebiedsontwikkeling. Hoe herken je die situatie? Wanneer zit het proces net voor, in of net na de sprong? Hoe bereid je jezelf en anderen voor? Hoe kan er vorm gegeven worden aan de laatste twee sturingselementen "overdragen" en "inbedden", in een intensief interactief proces zoals Community Planning?
- Interventie of standaard; In één casus streeft men naar het blijvend toepassen van Community Planning in het verdere ontwikkelingsproces. Is het incorporeren van Community Planning tot een normale manier van werken wenselijk, of moet de methode juist een interventie, een bijzondere processtap blijven om effect te hebben? Hoe ver willen burgers meedenken en mee-investeren? Deze vragen kunnen verder onderzocht worden.
- Leerpunten; Hoe specifiek of algemeen zijn de 27 leerpunten voor de procesmanager? Welke punten zijn van toepassing in andere interactieve methoden? Zijn er accentverschillen tussen methoden? Kan een procesmanager zijn keuze tussen interactieve werkmethoden baseren op deze verschillen? Omdat gebiedsontwikkeling in interactie met het veld het, in de huidige Nederlandse context, wint van solistisch en directief ontwikkelen, lijkt vervolgonderzoek nuttig voor de praktijk van integrale gebiedsontwikkeling.

Bijlagen:

Achter deze bladzijde zijn de volgende bijlagen opgenomen:

- literatuurlijst
- lijst met inspiratieve quotes
- lijst van geïnterviewden (casestudies) en experts (GDR)
- basis interviewdocument
- GDR-agenda
- (niet in alle exemplaren) uitgeschreven interviewverslagen (10 stuks)
- (niet in alle exemplaren) uitgeschreven GDR-sessie (uitdraai, sheets, discussie).

Literatuurlijst:

- Akkerman, J., Hajer, M. en Grin, J. (2003), "Interactive State: Democratisation from Above?", University of Amsterdam, <artikel>
- Albrechts, L. en Denayer, W. (2001), "Communicative Planning, Emancipatory Politics and Postmodernism", blz. 364-384 in Handbook of Urban Studies, 2002 <boek>
- Arnstein, S.R. (1969), "A Ladder of Citizen Participation", JAIP, Vol 35, No.4, pp.216-224 <artikel>
- Baeten, J. (2003a), "Succesfactoren en valkuilen van interactieve beleidsvorming", Universiteit van Tilburg, onder begeleiding van KUB; R. Rutten, TNO-STB; M. van As, XPIN; G. van der Heijden, studie Beleids- en Organisatiewetenschappen, <rapport>
- Berentsen, I. en Hopstaken E., (2001), "Schaken op 4 borden, communicatiemanagement bij stedelijke vernieuwing", Van Nimwegen en Partners, Almere: Nestas communicatie <boek>
- Bijsterveld, K. (2005), "Community Planning, ideaal voor het oplossen van ruimtelijke conflicten?", Building Business mei 2005, Amsterdam: Buildingbusiness Uitgeverij bv <artikel>
- Bruil et al (2004), "Integrale gebiedsontwikkeling", TU Delft, Uitgeverij SUN, Amsterdam <boek>
- Buiting, R. (2007), "Community Planning, onderzoek naar een participatiemethode bij stedelijke vernieuwing", Universiteit Utrecht onder begeleiding van JA. Franken, bachelorsstudie Sociale Geografie en Planologie, <rapport>
- Busschops, T. (2006), "De Bouwplaats – verkennende evaluatie", UvA Amsterdam onder begeleiding van J.F. Schrijver en T.A.P. Metzke, studie Interactief Besturen, <rapport>
- Duijvendak, J.W. (1999), "De gedroomde wijk. Methoden, mythen en misvattingen in de nieuwe wijkaanpak." Utrecht: Forum, <rapport>
- Edelenbos, J. (2001), "Interactieve beleidsvorming als absorberend proces", in: Bestuurskunde nr.8, pag 349-356 <artikel>
- Engbersen, R., Lodewijks M. e.a. (2004), "De zeven uitdagingen: van bewonersparticipatie in herstructureringsoperaties", Den Haag: Ministerie van VROM/VWS <rapport>
- Enthoven, G. (2005), "Representatief en Participatief: een tussenbalans na 10 jaar interactief besturen", in: Bestuurskunde nr.2, maart 2005 <artikel>
- Van der Heijden, G.M.A. en Schrijver, J.F. (2002), "Representatief en participatief, dubbele democratie", XPIN-reeks, Delft: uitgeverij Eburon, <rapport>
- Hendriks, F. en Tops, P.W. (2001), "Interactieve beleidsvorming en betekenisverlening", Beleid en Maatschappij, 28 februari 2001 <artikel>
- Heurkens, E. (2006, inventarisatie, deze is in 2007 nog niet officieel gepubliceerd), "Instrumenten Integrale Gebiedsontwikkeling", TU Delft, <rapport>
- Klijn (1996), "Regels en sturing in netwerken, de invloed van netwerken op de herstructurering van naoorlogse wijken" <proefschrift>
- Kwee, L. en Hacquebord, J. (red) (2005), "Sociaal kapitaal: betrokken bewoners bouwen betere buurten", Wooninnovatiereeks, jaargang 2, nr. 6, Nieuwegein, Arko Uitgeverij BV, <essaybundel>
- Leeuw, A.C.J. de (2002), "Bedrijfskundig management", 2^e druk, Koninklijke van Gorcum <boek>
- Lievering, D. (2003), "Nut en noodzaak van bewonersparticipatie", in: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, mei 2003 <artikel>

Overes, C. (2005), "Community Planning; Tempo, draagvlak en onverwachte mogelijkheden", in: Vitale Stad, mei 2005. Den Haag: Reed Business Information bv. < artikel>

Pröpper I.M.A.M. en Steenbeek D.A. (1999), "De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders", uitgeverij Coutinho, Bussum <rapport>

Pröpper I.M.A.M. en Steenbeek D.A. (1998), "Interactieve beleidsvoering, typering, ervaring en dilemma's", de Participatieladder geschikt gemaakt voor interactieve bestuursaanpak in Nederland, in: Bestuurskunde nr.7 pag 292-301 < artikel>

Pröpper I.M.A.M. en Steenbeek D.A. (2005), "Betrokken bewoners, burgerparticipatie in de stedelijke vernieuwing", Den Haag: Ministerie van VROM, IPSV-publicatie i.s.m. SEV <brochure>

Van Randeraat, G. (2006), "Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling", MCD-2, augustus 2006 <rapport>

De Rooij, A., (2002), "Fysica van de samenwerking, naar een krachtenfusie van Burgers, Bestuurders, Bureaucraten en Bedrijven", Den Haag-Rijkswaterstaat, Europese bibliotheek Zaltbommel. <boek>

Van Rooij, Van Luin & Dil (2006), "Nederland boven water", praktijkboek gebiedsontwikkeling", <H2, geschiedenis gebiedsontwikkeling, onderdeel literatuur tentamen MCD, 3^e semester>

Rottier, C. en Hopstaken E-J. (2004), "N4: Van participatie naar zelfredzaamheid", Rotterdam: KEI, van Nimwegen & Partners <essay>

Van der Schaar, J., (2005), "N9: Over rollen van partijen in de stedelijke vernieuwing", Rotterdam KEI, MCD-college IO, RIGO advies, september 2005 <essay>

Verwey-Jonker instituut (2006), "Checklist vernieuwend lokaal sociaal beleid", <college MCD>

VROM (2003), "Participatie als troefkaart voor kwaliteit, experimenten met interactief proces." I.h.k.v. InnovatieProgrammaStedelijkeVernieuwing IPSV. Den Haag: Ministerie van VROM <brochure>

Westra, H. (2001), "Als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan...", Het Experiment, Rotterdam: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting <artikel>

Wagenaar, H. (2005), "Stadswijken, Complexiteit en burgerbestuur", Nederlands StudieCentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving en Universiteit Leiden, ism XPIN, vlugschrift nr.5 <rapport>

Waters, N. (2000), "The Community Planning Handbook, how people can shape their cities, town and villages in any part of the world", London: Earthscan Publications <boek>

MCD-colleges (literatuur en presentaties) uit 1^e, 2^e en 3^e semester, meer specifiek:

Van 't Verlaat, Wigmans, Van den Berg, Teisman, Hoppenbrouwers, Otgaar, Westra, Versteyleen.

Artikelen, persberichten, schema's (vanaf diverse websites):

www.communityplanning.net

- diverse (onbekende) auteurs (2007); "General Principles A-Z", "Overview", "Inspiration", "Why get involved?", "Getting started", <artikelen>

www.xpin.nl

- Baeten, J., (2003b); "Checklist interactieve beleidsvorming, vlugschrift", XPIN, <rapport>
- Monster, J. en Schrijver J.F., (2003); "Interactieve beleidsvorming, een naschrift", XPIN, <artikel>

www.cobouw.nl

- Van Belzen, T. (2006), "Ontwerpfestival Meppel uit de hand gelopen", Cobouw online <artikel>

www.archined.nl

- Ruijsenaars, J. (2006a), "Community Planning", 8 mei 2006 <artikel>
- Ruijsenaars, J. (2006b), "Community Planning-werkwijze", 8 mei 2006 <artikel>

www.kei-centrum.nl

- Hofman, J., (2000); "De autocipatieladder en de achterkant van de participatieladder", <artikel>KEI-kennisbank, dossier participatie en communicatie, (2006); "Wat wordt verstaan onder community planning?", 21 november 2006 <artikel>
- KEI-kennisbank, (2007); "Het moment van participatie", "Motieven voor bewonersparticipatie", "Praktijk: Participatievormen", "Praktijk: tips", <persberichten>
- Instituut voor Publiek en Politiek (1998), publicatie Spanning en Interactie, december 1998, <schema 1, participatieladder>
- Custers, J. (2006), "Stedelijke vernieuwing na de verkiezingen: politieke prioriteit of business as usual?", KEI vrijsparty, <verslag>

www.interactieveplanontwikkeling.nl;

- Overes, C., Thompson, J. en von Zadow, A., (2005); "De Bouwplaats", <artikel>
- Overes, C. en Thompson, J., (2003); "Community Planning", <artikel>
- Overes, C. en Thompson, J., (2006); "Community Planning (De Bouwplaats) in Nederland", <artikel>
- Overes, C. (2006); "Persbericht Masterplan Burgemeester Lemmensstraat Geleen", <artikel>
- Overes C. en Thompson, J. (2005); "Ontwerpfestival Nieuwveense Landen: De Bouwplaats, gemeente Meppel" <artikel>

www.laaglandadvies.nl

- de Bruijn, E. en Pennings, P., (2006); "Bewoners van sloopwoningen willen persoonlijke aandacht", < artikel>

www.bestuurskunde.nl

- Schrijver, J.F. (2005), "Eerste toepassing De Bouwplaats in Nederland", 19 augustus 2005, <artikel>

www.vrom.nl

- VROM (2006), "Proefproject in Nederland met 'community planning', 19 mei 2006 <persbericht>

www.nrc.nl

- Enthoven, G. (2006), "De ontketende burger wacht op antwoord", NRC Handelsblad, 3-3-2006 <artikel>
- Kalse, E. en Valk, G. (2007), "Lekker samen besturen", NRC Handelsblad, 19-5-2007 <artikel>
- Engbersen, G. (2007a), "In zes stappen van probleem- naar prachtwijk", NRC Handelsblad, 19-5-2007 <artikel>
- Engbersen, G. (2007b), "Het woord moet niet langer aan de burger zijn, maar moet terug naar de politiek", NRC Handelsblad, 16-6-2007 <artikel>

www.publiek-politiek.nl

- Instituut voor Publiek en Politiek (1998), "Spanning in interactie, een analyse van interactief beleid in lokale democratie"

Overige informatieve websites:

www.mastercitydeveloper.nl

www.euricur.nl

www.few.eur.nl

www.jtp.co.uk

www.cobouw.nl

www.sev.nl

www.nirov.nl

www.publiek-politiek.nl

www.participatiewijzer.nl

www.buildingbusiness.com

www.NRC.nl

www.iminet.org

www.agora-europe.org

www.nscr.nl

www.wsg.be/nl/welzijn

www.communityplanning.net

www.meppel.nl

www.drenthe.nl

www.sittard-geleen.nl

www.renkum.nl

www.vivare.nl

www.zowonen.com

www.hzabv.nl

www.degelderlander.nl

Lijst met inspiratieve quotes:

Hans Boutellier (directeur Verwey Jonker instituut): "... Bij de ontwikkeling van een gebied pleit ik voor twee dingen. Probeer ten eerste in het plan de identiteit van een gebied en de wensen en behoeftes van bewoners vorm te geven. Dat kan alleen **door hen bij de planvorming te betrekken**. En betrek en ten tweede ook de overige partijen in de wijk bij, bijvoorbeeld de middenstand. Op die manier kun je iets tot stand brengen waarmee **de wijk met een voorsprongetje aan de vernieuwing begint**."

Cüsters, J. (2006)

" Bij interactief besturen gaat het vooral ook om **de verschuiving van een verticale, hiërarchische manier van besturen, naar een horizontale manier van besturen**, waarbij bestuurders en belanghebbenden (de zogenaamde stakeholders) dus op een **gelijkwaardig niveau** met elkaar beleid tot stand brengen."

Busschops, T. (2006)

Interactieve processen worden vaak toegepast om dezelfde redenen: "het zou draagvlak vergroten, bijdragen tot versnelling van het proces van besluitvorming, de kloof tussen bestuur en bestuurden verkleinen, de legitimiteit van beslissingen vergroten, het probleemoplossende vermogen vergroten en tot verrijking van beleidsuitkomsten leiden", aldus J. Edelenbos

Busschops, T. (2006)

"**De gemeenschap als wezenlijke partij in de ruimtelijke ordening heeft een eigen dynamiek.** Dankzij intensieve participatie in en overzichtelijke periode zijn bevolking, projectontwikkelaars, gemeentepolitiek en stedenbouwers deel van een efficiënte manier van plannen. Met een goede organisatie blijkt het mogelijk om de intensiteit en de chaos die het ontwerpen eigen zijn, door een grote groep mensen actief te laten beleven."

Ruijssenaars, J.J. (2006)

"... ik merk dat **het bijna een proces op zich is om deze methode (Community Planning, red.) zorgvuldig voor te bereiden naar de raad**. Je zou de gemeenteraad moeten voorleggen of deze Community Planning wil of niet. Een traject op zich, **dat is er met het dualisme niet gemakkelijker op geworden**. Een wethouder kan niet meer zeggen: u (de raad, red.) hebt een motie ingediend over participatie, daar hebben we iets voor gevonden en we nodigen u uit voor een presentatie. Je moet nu aan de gemeenteraad vragen of deze een presentatie wil. Er zijn bovendien ambtenaren die Community Planning als bedreiging ervaren omdat zij gewend zijn zelf de plannen te maken. Ambtenaren zouden wat mij betreft gewoon eens mee moeten doen aan Community Planning, niet als gespreksleiders, maar als deelnemers aan de workshops."

Bijsterveld, K (2005); interview met Clara Overes

"Interessante vraag (...) is, of bijvoorbeeld de gemeenteraad dat vertrouwen (opdrachtgever accepteert uitkomst van proces, ook indien men zelf andere accenten had gelegd, red.) wel wil uitspreken. **Waar in Engeland de methode 'traditie' is geworden, is het in Nederland nog onbekend**. Als men de raad om harde randvoorwaarden en acceptatie van de uitkomst vraagt, is dat wellicht niet zo makkelijk. Anderzijds **vraagt de methodiek de raad niets anders dan zijn kaderstellende rol optimaal te benutten. Er is altijd een dilemma tussen de wens van raadsleden om bewoners te betrekken, en de consequenties die dat heeft voor hun eigen rol.**"

Bijsterveld, K. (2005)

"Participatie betekent letterlijk deelnemen. Ofwel een 'deel nemen'. Niet alles nemen en ook niet een deel krijgen. Daarmee ontleedt het woord zichzelf al. Het gaat niet om zeggenschap, of nog sterker om eindbeslissingschap. **Het gaat om zeggingskracht en om het zo maximaal mogelijk meedoen in een samenwerking**. Natuurlijk vanuit de gedachte om er zo veel mogelijk uit te halen, maar niet met de garantie vooraf ..."

Hofman, J. (2000)

"**Participatie moet je willen, er moet iets te halen en te winnen zijn**. Je moet de deelname willen nemen. En dat wat er voor bewoners te winnen valt is niet draagvlak (want dat is een belang van de draagvlak-organisator) maar resultaat."

Hofman, J. (2000)

“**Motieven voor participatie** zijn grofweg uit te splitsen in vier categorieën:

1. Het verhogen van de kwaliteit van het plan (...)
2. Praktische redenen (...)
3. Strategische redenen (...)
4. Inspelen op maatschappelijke verantwoordelijkheid van de betrokken groepen (...).

De echte believers in samenwerking zetten vooral in op het kwaliteitsverhogende motief. De pragmatische procesmanagers zien vooral kansen vanuit de praktische motieven. De mensen die het vooral om het winnen van het spel gaat (...) kiezen voor de strategische motieven. En de principiële, vaak gedreven door een maatschappijvisie, zetten het laatste motief als belangrijkste overweging in.

Ook aan de bewonerskant zijn er motieven om mee te doen. Dat zijn (...) vaak winstmotieven. De winst is minimaal tweeledig: enerzijds gaat het om binnenhalen van wensen en verlangens voor een betere buurt, anderzijds gaat het vaak om persoonlijke winst voor bewoners (erkenning, meedoen, ontwikkelingskansen, leren, bij de groep horen, machtsbehoud, etc).”

Hofman, J. (2000)

“**Zeggenschap en verantwoordelijkheid zijn ondeelbare begrippen, samen zorgen ze voor invloed.**

Een echte participatieladder geeft de tredes aan op weg naar meer invloed. En daarmee ook verantwoordelijkheidstredes, de achterkant van de ladder. Het gaat dat niet alleen om participeren (een deel nemen), maar auto-ciperen (zelf nemen). (...) Je kunt de ladder van twee kanten beklimmen. (...) Door de participatie van twee kanten te bekijken kunnen bewoners kiezen voor een rol als consument of (co-)producent, voor adviseur of beleidsbepaler, voor gangmaker of beslisser. In principe maakt het niet uit welke rol een bewoner kiest zolang de verantwoordelijkheid maar op hetzelfde niveau zit als de zeggenschap en andersom.”

Hofman, J. (2000)

“De mondige burger, de burger die zich weet te organiseren en de burger die zich kan laten horen (al dan niet met behulp van of met inschakeling van de media) **neemt in kracht toe** ten opzichte van de krachten die traditioneel de gang van zaken bepaalden.”

Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004)

“De individuele belangen of de beperkte groepsbelangen lopen uiteen tussen consumenten onderling en tussen instituties en burgers. Daar komt nog bij dat zelfredzaamheid soms de vorm aanneemt van eigenrichting. De maatschappelijke veranderkracht van de burger, de bewoner, loopt uiteen en ondermijnt zo zichzelf. **Deze divergerende krachten maken het zoeken naar nieuwe werkprocessen en besluitvormingsstrategieën bij planontwikkeling tot een ingewikkelde uitdaging.**”

Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004)

“Het gaat dus niet om en zoektocht naar nieuwe vormen alleen, maar om het geven van inhoud en vorm aan *nieuwe verhoudingen* en het zoeken naar de expressie van die verhoudingen. Binnen die nieuwe verhoudingen moeten de overheid en de andere instituties leren luisteren naar gebundelde belangen. (...) **Luisteren schept ruimte** voor een meer gelijkwaardige verhouding tussen de ‘professional’ en de consument van de stad.”

Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004)

“Een gelijkwaardige relatie op basis van krachtsverhoudingen moet zich ook uiten in uitwisselbaarheid van rollen. **Zoals de traditionele partijen de burgers niet ongestraft naar hun pijpen kunnen laten dansen, zo zal de consument de overheden en marktpartijen niet ongestraft voor zijn karretje kunnen spannen.** Hij zal zijn rol van initiatiefnemer én opdrachtgever én uitvoerder én beheerder ook werkelijk moeten invullen. De luie leunstoel hoort daar niet bij.”

Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004)

“**De zelfredzaamheid en investeringsbereidheid zal uiteindelijk de sturende factor zijn** bij de vraag wie de stad vorm geeft.”

Rottier, C. en Hopstaken, E. (2004)

“... dat het belangrijk is om bewoners mee te laten denken over de toekomst van hun woning en woonomgeving. **Voorkomen moet worden dat de bewoners als één groep gezien worden.** De groep bewoners bestaat uit individuen met hun eigen mening en wensen over hun woonsituatie.”

Leveling, C. (2003)

“Met bewonersparticipatie wordt bedoeld dat bewoners op enigerlei wijze betrokken worden bij de vernieuwingsprocessen. **Formeel hebben bewoners uiteraard altijd de mogelijkheid om hun mening te geven** over de ontworpen plannen, bijvoorbeeld via inspraakprocedures. Naast deze wettelijke inspraakregelingen bestaan er nog allerlei vormen van participatie waarbij bewoners kunnen meedenken over het planvormingsproces. In sommige gevallen worden bewoners ook in het besluitvormingsproces betrokken.”

Leveling, C. (2003)

“**De termijn waarop bewoners denken, is over het algemeen korter** dan de tijdshorizon die gemeenten en corporaties bij vernieuwingsoperaties in gedachten hebben. Daarnaast richten bewoners zich op hun eigen belangen. **Corporaties en gemeenten maken de afweging** om over te gaan tot renovatie of sloop en nieuwbouw **op een grotere schaal** doordat zij ook kijken naar de situatie in andere wijken in de stad of gemeente. Aangezien de belangen nogal uiteenlopen en vooral de tijdshorizon en de schaal waar men naar kijkt niet overeenkomen, is **goede communicatie** essentieel.”

Leveling, C. (2003)

“Burgers in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken bij planvormingsprocessen, het is voor gemeenten, corporaties en ontwikkelaars in toenemende mate dé manier om draagvlak voor vernieuwingsplannen te creëren. **De burger is immers bij uitstek de eindgebruiker** van ruimtelijke projecten in Nederland en daarmee ook **maatgevend voor het succes** van een project.”

VROM (2003)

“In principe kan iedereen initiatiefnemer zijn bij vernieuwingsplannen en een interactief proces opstarten. In de praktijk zijn het meestal gemeenten en investeerders die het initiatief nemen. Dat is ook logisch, omdat deze partijen vanwege hun positie (formeel-juridisch en financieel), het primaat hebben in veel vernieuwingsprocessen en dus **in de gelegenheid zijn een deel van hun macht ‘over te dragen’ aan een interactief planproces.**”

VROM (2003)

Uitspraak van een burger, die deel nam aan interactief proces: “In (...) waren de financiële randvoorwaarden dermate strikt, dat belangrijke elementen in het plan niet ter discussie konden staan. **Het was alsof je uit een reisgids met tropische bestemmingen een reis mag kiezen, onder de voorwaarde dat je niet meer dan 100 euro uitgeeft.**”

VROM (2003)

“De (...) voorbeelden maken duidelijk dat participatie van belanghebbenden vraagt om weloverwogen processen, acceptatie van procesmatige risico's en de bereidheid om te experimenteren en te leren van de problemen en teleurstellingen die zich in participatieprocessen kunnen voordoen. **Essentieel daarbij is de keuze van de juiste vorm in relatie tot het doel van de interactieve planvorming.** Gaat het vooral om 'marketing' van een product, om het verzamelen van ideeën of om het genereren van draagvlak? Een op maat gesneden interactieproces bespaart niet alleen tijd en geld, maar leidt uiteindelijk ook tot een geregelde samenwerking.”

VROM (2003)

mw. T. Booi (ORKA advies) “Gemeenten zijn soms terughoudend met participatietrajecten omdat men bang is dat de burger bepaalt wat er gebeurt, waardoor de gemeente de regie verliest. Dat is echter niet waar het bij participatie om draait. De gemeente blijft eindverantwoordelijk als beslisser en moet doen wat zij goed acht voor de samenleving als geheel.”

VROM (2003)

Mw. T. Booi (ORKA advies): “... participatietrajecten vereisen een creatieve ambtenaar met communicatieve vaardigheden die de participanten faciliteert, tegelijkertijd de inhoudelijke en politieke grenzen bewaakt én goed communiceert met zijn politiek verantwoordelijken.”

VROM (2003)

“In het cyclische proces van de stedelijke vernieuwing zijn een aantal fasen te onderscheiden: probleemsignalering, probleemanalyse, visie- en planvorming, uitvoering en het beheer.”

KEI kennisbank (2007)

J.W. Duijvendak (hoogleraar sociologie UvA): “De vraag waarom bewoners een rol moeten spelen zou voor iedereen klip en klaar beantwoord moeten worden. Wat mij betreft in termen van democratische legitimiteit. Dat is dus wat anders dan draagvlak wat handig is voor het maken van tempo. Participatie is niet vanwege

pragmatische redenen een groot goed, maar vanwege principiële (...). ... als men louter probeert verzet voor te zijn, dan heeft men naar mijn idee een te beperkte opvatting van democratische processen.”
Graaf e.a. (2004) via Kei kennisbank (2007)

“Deze methode integreert communicatie en participatie met het maken van een ruimtelijk plan. Creativiteit, tempo en duurzaamheid typeren de methode. Tussen het moment waarop alle belangheb-benden en belangstellenden meepraten en tekenen aan het ontwerp en het moment van presenteren van de resultaten zit slechts enkele dagen. De methode laat zien dat planontwikkeling én participatie **geen trage en stroperige aangelegenheid is, maar enthousiasme en kwaliteit genereert.**”
(Schrijver, 2005).

“Van Nimwegen & Partners ziet communicatie als een van de **vier hoofddimensies in processen die tot stedelijke vernieuwing leiden: inhoud (...), organisatie (...), communicatie (...), investering en financiering (...)**. Deze dimensies laten zich niet in een vaste volgorde in de tijd, hiërarchisch of apart behandelen. Ze **beïnvloeden elkaar voortdurend** en vragen daarom om regie.”
Berentsen en Hopstaken (2001)

“Communiceren is natuurlijk geen doel op zich, het is een **instrument om doelen te bereiken**. Kenmerkend voor stedelijke vernieuwingsoperaties is dat die doelen soms mijlenver uiteen liggen.”
Berentsen en Hopstaken (2001)

“De laatste jaren vat ook de opvatting post dat beleid interactief moet ontstaan en dat communicatie dus gelijk opgaat met het te maken beleid. (...) **Communicatie speelt bij interactieve beleidsvorming een sleutelrol.** (...) De ervaringen met interactieve beleidsvorming in stedelijke transformatie zijn wisselend. (...) Bij stedelijke vernieuwing en transformatie gaat het (...) in sommige opzichten nog een stap verder dan bij interactieve beleidsvorming in engere zin. **Bij stedelijke vernieuwing moet communicatie veelal voorafgaan aan beleid.** (...) Dat vraagt (...) nadrukkelijk om een investering in communicatie die uitloopt vóór de verdere planvorming.”
Berentsen en Hopstaken (2001)

“We definiëren bij stedelijke vernieuwingsprojecten globaal **vier communicatiedoelen**:

1. Procesondersteuning. (...) Eigenlijk is iedereen gebaat bij het zo soepel mogelijk verlopen van de projectorganisatie. (...) Goed communiceren binnen en buiten de projectorganisatie is een kritische succesfactor voor het welslagen van de hele stedelijke vernieuwing.
2. Perspectief bieden aan betrokkenen. Mensen hebben idealen en ambities (...). Plannen maken om een wijk, buurt of straat te veranderen raakt aan die ambities. (...). Het is de kunst oog te hebben voor de relatie tussen persoonlijke ambities en de ambities van overheid, georganiseerde bewoners en/of corporaties. (...) Openheid is goed, maar niet ten koste van onnodig leed bij mensen die geen nieuw perspectief ervaren. (...) Communicatie is niet alleen instrument, maar op dit schakbord, een doel op zich. (...).
3. Een ijzersterk beeld opbouwen van de toekomstige wijk of stad. (...) Er ontstaat een ‘beeld’, een ‘imago’ of ‘icoon’; een interpretatie van de werkelijkheid. (...) Het is dus belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium ook het gewenste imago voor de nieuwe wijk te gaan managen. (...).
4. Imagovoordeel halen voor alle participanten. (...) Megaoperaties leiden altijd tot oordelen. (...) Oordelen zijn imago. (...). Communicatie richt de blik van mensen.(...).

Dit alles leidt tot een overzicht van de **vier schakborden** (red.): het procesbord, het perspectiefbord, het wijkimagobord, het concernimagobord.”
Berentsen en Hopstaken (2001)

“**Een wijk is een samenhangend geheel van (sociale) netwerken, producten, voorzieningen en diensten**; de consument heeft een samenhangend vraagpatroon naar die netwerken, producten, voorzieningen en diensten.”
Berentsen en Hopstaken (2001)

“Het is **belangrijk om met zoveel mogelijk betrokkenen tot een gezamenlijke probleemformulering** te komen van wat er nu mis is in een wijk. Als de noodzaak van de verandering niet duidelijk is of als bewoners zelfs tegen een verandering zijn, dan heeft succesvol transformeren weinig kans. Een participatieve aanpak heeft weinig kans van slagen als niet over dezelfde problematiek wordt gesproken.”
Berentsen en Hopstaken (2001)

“Inhoud geven aan bewonersparticipatie is verre van eenvoudig. Het is makkelijker gezegd dan gedaan. Maar wil men voorkomen dat bewonersparticipatie tot een gratuite slogan verwordt, dan is er elke keer weer

de opgave om een gepast en vindingrijk antwoord te geven op de vragen die een **zevental spanningsvelden** met zich mee brengen. (...) We duiden ze aan als '**uitdagingen**' (...):

1. beleidstaal en jargon (systeemwereld) de taal van de straat en de moedertaal (leefwereld)
2. aansluiten bij het bestaande (enten) het volledig nieuwe als vertrekpunt (rooien)
3. het concrete hier en nu het visionaire verder in de tijd
4. structureren (Klassiek toneel) improviseren (improvisatie toneel)
5. zittende bewoners toekomstige bewoners
6. het proces centraal het eindproduct centraal
7. vitale stad vitale wijk."

Engbersen en Lodewijks e.a. (2004)

"In de termen van Klijn (1996): een onderhoudsoriëntatie maakt plaats voor een voorraadoriëntatie en een woningmarktoriëntatie, niet langer is de aandacht gericht op de zittende bewoners, de laagste inkomensgroepen en de bestaande huizen, maar richt men zich meer en meer op koopkrachtige bewoners en sloop en nieuwbouw. In alle hier beschreven casussen komt dit **verschuivende perspectief** aan de orde."

Engbersen en Lodewijks e.a. (2004)

"Resumerend: in de naoorlogse wijken treffen we relatief veel groepen aan met beperkte financiële hulpbronnen, zorgafhankelijke ouderen, allochtone groepen met beperkte startkwalificaties (gebrekkige beheersing Nederlandse taal, gering opleidingsniveau), eenoudergezinnen, starters op de woningmarkt, illegalen en veel huurders die het niet zo nauw nemen met de spelregels van 'heel en schoon'. **Deze opsomming maakt duidelijk dat het inhoud geven aan bewonersparticipatie in herstructureringswijken buitengewoon lastig is. (...) Het is lastig, maar het kan.** Het kan zelfs heel goed."

Engbersen en Lodewijks e.a. (2004)

"In het geval van **bewonersparticipatie worden wel drie modellen onderscheiden**. De eerste is het participatiemodel dat zich binnen de reguliere overlegorganen afspeelt, het tweede is het interactieve discussiemodel dat zich daar ad hoc buiten afspeelt en het derde model is het klassieke inspraakmodel. Wie goed kijkt ziet dat in elke casus (red.: uit de 7 uitdagingen) deze drie modellen met verschillende accenten aanwezig zijn."

Engbersen en Lodewijks e.a. (2004)

"**Onder drie motieven krijgt het fenomeen bewonersparticipatie vorm**, het realiseren van draagvlak, het tegemoet komen aan principiële democratische overwegingen en kwaliteits-overwegingen. Deze drie motieven treffen we met verschillende accenten ook in de cases van deze bundel (red.: de 7 uitdagingen) aan, toch krijgt bijna overal het kwaliteitsargument een sterk accent."

Engbersen en Lodewijks e.a. (2004)

"De pluricentrische benadering is erop gericht dat besluitvorming in complexiteit niet zonder meer tot stand komt door het handelen van een leider of centraal orgaan vanuit het perspectief van algemeen belang, noch dat besluitvorming in complexiteit een resultante is van de optelsom van alle acties van uit eigenbelang handelende actoren. Teisman stelt hier dat **besluitvorming in complexiteit** voortkomt uit de combinatie van beiden en **als uitgangspunt het gemeenschappelijk belang kent**."

Van Randeraat, G (2006)

"Wigmans stelt dat sturing in complexiteit van stedelijke ontwikkeling en stedelijke gebiedsontwikkeling neerkomt op het entameren van **wederzijdse afhankelijkheid**. Sturing is daarbij gericht op een proces van interacties tussen vele actoren die gaandeweg overeenstemming bereiken."

Van Randeraat (2006)

"Een belangrijke tool voor het sturen van complexe stedelijke gebiedsontwikkeling ziet Teisman in het concept coproductie en selectief activeren. Waarbij het de kunst is om op het juiste moment, passend bij de complexiteit van de context, selectief interacties te activeren. Hij beschrijft de terugkerende **zoektocht van actoren naar tijdelijke gemeenschappelijkheid of gemeenschappelijk belang als rondes**."

Van Randeraat (2006)

"**Iedere actor handelt vanuit zijn of haar eigenbelang** en zoekt door het maken van interacties met andere actoren en deelbelangen naar tijdelijke, gezamenlijk overeengekomen belang, '**...een tijdelijke symbiose** (...) waarbij informatie, kennis, opvattingen en voorkeuren worden uitgewisseld en samen de inhoud van de gebiedsontwikkeling bepalen (Wigmans, G. 1998: 244, 281)'."

Van Randeraat (2006)

“ ...'**Sturen in complexiteit gaat derhalve over sturen op verbindingen**, verbinden tussen actoren, tussen inhouden (doelvervlechting of combinaties van oplossingen), tussen handelingen (samenwerking, afstemming) en tussen deelprocessen (zoals bestuurlijke processen, professionele processen en maatschappelijke wilsvorming), (Teisman, G.R., 2005, p.105)’.”
Van Randeraat (2006)

“Nederland kent een lange bestuurlijke traditie van interactief ‘schikken en plooiën’, die in de beroemde drie c’s van de Nederlandse politiek (consultatie, consensus en compromis) tot uitdrukking komt. ... **Met de ontzuiling en de onthiërarchisering van de samenleving in de tweede helft van de twintigste eeuw is de traditie van schikken en plooiën gedemocratiseerd**. De bereidheid en de noodzaak tot schikken en plooiën is overeind gebleven maar de bereidheid en de gevoelde noodzaak dit aan anderen over te laten – in het bijzonder aan politieke voorlieden – is sterk verminderd.”
Hendriks en Tops (2001)

Tot slot ter overdenking een samenvatting van paragraaf 3 en 4 uit het artikel van Hendriks en Tops (2001) die geen letterlijk samenhangend citaat kan worden genoemd, maar waaraan ik ook geen nieuwe tekst heb toegevoegd.

“Lofzangen en steunbetuigingen over interactieve beleidsvorming:

- *creëert intelligenter beleid*
- *legt verbindingen en doorbreekt patstellingen*
- *verbreedt het draagvlak*
- *is horizontaal en humaan*
- *is responsief en klantgericht*
- *is onconventioneel en verfrissend*
- *overbrugt de kloof*
- *emancipeert en geeft (mede)zeggenschap*
- *is klassiek én modern*
- *is onvermijdelijk.*

Kritieken en bedenkingen over interactieve beleidsvorming:

- *is inhoudelijk flinterdun*
- *is bedenkelijk naïef*
- *versterkt de stroperigheid*
- *is onafgewogen en desintegrerend*
- *is niet representatief en versterkt ongelijkheid*
- *is politiek onverantwoord en oncontroleerbaar*
- *is niets nieuws, participatieve planning in nieuw jasje of vermomd instrumentalisme en ingenieursdenken*
- *manipuleert de massa*
- *miskent de burger.”*

Hendriks en Tops (2001)

Lijst van geïnterviewden (casestudies) en experts (GDR):

Algemeen voorbereidende gesprekken:

februari 2007 C.Overes en H.Mars, van bureau Overes interactieve communicatie
april 2007 R.Josten, ministerie van VROM, WWI, directie Stad en Regio

Interviews casus Renkum:

8 juni 2007, 13.30-15.00: F.Schrijvers (PL) en J.Siemerink (vestigingsmanager), Vivare Renkum
11 juni 2007, 13.00-14.30: M.ten Vaarwerk (buurtwerker), St. Welzijn de Bries, Renkum
11 juni 2007, 15.30-17.00: L.Timmermans (ambtelijk PL), gemeente Renkum
13 juni 2007, 13.30-15.00: E.Heinrichs (bestuurlijk verantw. wethouder), gemeente Renkum

Interviews casus Meppel:

14 juni 2007, 10.30-12.00: I.Eleveld (ambtelijk PL), gemeente Meppel
14 juni 2007, 14.00-15.30: W.Zwaan (bestuurlijk verantw. wethouder), gemeente Meppel
(de corporatie in Meppel verleent helaas geen medewerking)

Interviews casus Sittard-Geleen:

18 juni 2007, 14.00-15.30: R. Guijt (bestuurlijk verantw. wethouder) gemeente Sittard-Geleen
13 juni 2007, 08.30-10.00: J. Rademakers (ambtelijk PL) gemeente Sittard-Geleen
11 juni 2007, 09.00-10.30: J. Borger (ingehuurd bewonersbegeleider vm.welzijn) Sittard-Geleen
8 juni 2007, 08.30-10.00: F.van Velzen (directeur) en B.van Baardwijk (PL), Zo Wonen Sittard-Geleen

Expertgroep voor de GDR-discussie:

28 juni 2007, 14.00-18.00: C.Overes, bureau Overes interactieve planontwikkeling, Hoorn
VROMinspectie te Eindhoven met GDR-systeem van Atrivé en facilitator K.Bartels (Atrivé)
H.Mars, zelfstandige gelieerd aan bureau Overes, Hoorn
R.-J.Wijntjes, bureau HzA voor stedenbouw en landschap, Hoorn
F.van der Staay, Atrivé, adviesbureau voor wonen, Houten/Best
J.van Dijk-Boers, Atrivé, adviesbureau voor wonen, Houten/Best
R.van Bendegem, Atrivé, adviesbureau voor wonen, Houten/Best
I.Bruil, universitair en MCD-docent en scriptiebegeleider TU, Delft
P.-P.van Loon, universitair en MCD-docent TU, Delft
M.van Loon, afstudeerder aan de TU, Delft
C.Rottier, zelfstandige, directeur van Rottier Advies BV, Utrecht
P.van Dijk, IMI, instituut voor maatschappelijke innovatie, Leiden
R.Josten, ministerie van VROM, WWI, directie Stad en Regio

introdactie van mezelf

Ik werk bij het ministerie van VROM, bij het directoraat-generaal Wonen, Wijken en Integratie, in de directie Stad en Regio als accountmanager voor de provincie en (deel-)gebieden in Limburg. Mijn werk bestaat uit: met de verschillende direct betrokken partijen (gemeenten, corporaties, projectontwikkelaars, beleggers, andere marktpartijen) de voortgang van stedelijke vernieuwing en nieuwbouw stimuleren (m.n. fysieke pijler), VROM-beleid uitdragen in regio, vragen/beleid en nieuwe ontwikkelingen uit de regio bij de Haagse VROM-directies in beeld krijgen (bijvoorbeeld de vraagstukken en gevolgen van de krimp) en officieel volkshuisvestelijk toezicht houden op (de volkshuisvestelijke prestaties en inzet van de) woningcorporaties (vanuit de BBSH-velden).

Daarvoor heb ik een half jaar bij een corporatie gewerkt als aanstuurder van een vakliedenploeg en heb ik 10,5 jaar bij Atrivé, een commercieel adviesbureau op het gebied van wonen, gewerkt als senior adviseur. Ik adviseerde over o.a. vastgoedsturing, wijk-/gebiedsontwikkeling, te woon, keuzevrijheid, bewonerservaringen bij herstructurering en werkte als interim-manager bij corporaties. Intern bij Atrivé was ik als senior en commercieel adviesgroepmanager van de groep "markt- en vastgoedstrategie" 4,5 jaar lang verantwoordelijk voor de omzet, bezetting, ontwikkeling en innovatie van deze groep van 16 mensen. Atrivé is in eigendom (certificatenregeling) bij al haar medewerkers, ik maakte deel uit van het strategisch kader, de groep die de koers voor het hele bedrijf vormt, op basis waarvan de directie haar tweejaarlijkse ondernemingsplan opstelt. Atrivé en Laagland'advies zijn in een Holding samengebracht. De klanten zijn 70% corporaties, 20% gemeenten/provincies/andere overheden en 10% overige (scholen, maatschappelijke organisaties, zorginstellingen, Senternovem, SEV, NIROV e.d.).

Ik heb voor ik ging werken van 1989-1995 aan de TU in Eindhoven met veel plezier en goed resultaat bouwkunde / architectuur gestudeerd, maar ik ben meer een mensenmens dan een topontwerper. Naast mijn werk bij Atrivé/VROM heb ik de afgelopen 2 jaar de masteropleiding Master City Developer (EUR/TUD/OBR) in Rotterdam gedaan. Alle vakken zijn gehaald, in het kader van de afronding van deze MCD stel ik nu een scriptie samen over de ervaringen in 3 casussen van Community Planning in Nederland. Ik leg daarbij de nadruk op het proces, het draagvlak en de inspraak of de participatie van een brede groep (eind-)gebruikers. Mijn onderzoek bestaat (deels) uit deze interviewgesprekken.

doel van het onderzoek

Probleemstelling:

Wat zijn de succes- en faalfactoren (toegesplitst op het verkrijgen van draagvlak onder de verschillende stakeholders in een stedelijk gebiedsontwikkelingsproces) die je, na kennisname van de theorieën rondom draagvlakvorming en interactieve plan- en beleidsvorming, kunt afleiden uit 3 praktijkcasussen (Meppel, Geleen en Renkum) van Community Planning in Nederland?

Meer concreet betreft het onderzoek in deze scriptie de vier onderstaande zaken. Ik wil weten:

- of en hoe Community Planning draagvlak bij en inbreng/participatie van (alle) partijen vergroot,
- of de methode de fase 'van visie naar plan' in een planproces met vele maanden versnelt,
- of en hoe vastgelopen planprocessen met deze methode worden losgetrokken,
- of de experimenten met Community Planning (extra) voorwaarden (of een balans) scheppen voor het ontstaan (en behouden) van een duurzaam gebied (sociaal, fysiek en economisch).

Met deze kennis denk ik de succes- en faalfactoren (toegesplitst op het verkrijgen van draagvlak) uit de ervaringen met Community Planning te kunnen beschrijven in mijn conclusies of aanbevelingen.

In vier stappen zijn de doelen die ik mezelf heb gesteld hieronder geformuleerd.

1. Ik wil de theorieën rondom draagvlakvorming en interactieve plan- en beleidsvorming en de ervaringspraktijk van Community Planning in de Nederlandse situatie aan elkaar koppelen.
2. Na een korte literatuur- en theorieoriëntatie rondom de begrippen draagvlak, participatie en interactieve plan-/ beleidsvorming in Nederland wil ik de drie casussen (Meppel, Geleen, Renkum) onderzoeken waar de methode van Community Planning recent in Nederland is ingezet.
3. Daaruit vallen lessen (succes- en faalfactoren) te trekken, die ik toespits op het aandachtsveld van het verkrijgen van draagvlak onder de verschillende stakeholders in een SGO-proces.
4. Ik wil deze lessen vervolgens toetsen in een open discussie met een expertgroep. Op basis van mijn onderzoekservaringen beschrijf ik vervolgens conclusies of aanbevelingen.

inleiding op thema

Community planning is een methode van interactieve planontwikkeling uit Engeland / Amerika en die nu in Nederland (en elders) ingezet wordt onder begeleiding van bureau "Overes Interactieve Planontwikkeling, adviesbureau voor communicatie en participatie". Gesteld wordt dat het loslaten van controle alles is wat er gevraagd wordt aan partijen bij Community Planning.

De methode draait om een uitgebreide professionele kaderstellende analyse vooraf en het toewerken met een ontwerpers team (nog zonder ontwerp) naar een publiekssessie (2-daags ontwerpestival) met zeer veel (150-500) deelnemers uit alle geledingen en hoeken van de bevolking. Deelname daaraan staat open voor iedereen. Na deze publiekssessie volgen enkele ontwerpdagen voor het kleine team van specialisten (waarin "rekenen en tekenen" hand in hand gaan) en aansluitend wordt het stedenbouwkundig ontwerp gepresenteerd aan de opdrachtgever en het publiek. Met de methode wordt deze stap in de planvorming versneld van 1-1,5 jaar naar 3-4 maanden, volgens de brochure.

Onder andere het ministerie van VROM heeft Community Planning gepromoot en er is inmiddels op 3 verschillende plekken ervaring mee opgedaan. De casussen betreffen een stedenbouwkundige visie/planontwikkeling op het niveau van een grote wijk / kleine buurt (Meppel, Geleen, Renkum). Er zijn drie opvallende dingen; Community planning: 1. combineert het proces van het ontwerpen met de dynamiek en inspraak van verschillende stakeholders, 2. richt zich op het versnellen van een stap uit het SGO-proces en 3. streeft naar een maximaal breed draagvlak als input richting ontwerpers. Ik vind dat een boeiende aanpak en ben benieuwd naar de in Nederland geboekte resultaten.

interviewvorm en –aanpak

Ik ga uit van een kwalitatief onderzoek met vooral open, explorerende vragen. Het idee is: we houden een gesprek en daarbij nodig ik u uit om naast feiten ook uw eigen ervaringen en meningen te geven. Uit uw standpunten wil ik een beeld krijgen van het verloop en effect van de methode van Community Planning in uw casus (voortgang, rollen, sfeer, draagvlak, inhoudelijk ontwerp, resultaat sociaal-fysiek-economisch, duurzaamheid), op de oorzaken/gevolgen van eventueel opgetreden knelpunten en op uw visie over succes- of faalfactoren voor de inzet van deze methode en/of het werken aan draagvlak.

de geïnterviewden

Uit de drie casussen (Meppel, Sittard-Geleen en Renkum) interview ik steeds enkele (3-5) direct betrokkenen vanuit de verschillende (professionele) partijen, zoals gemeente (bestuurlijk en ambtelijk), corporatie (muv Meppel) en welzijnswerk (muv Meppel). Voor Meppel interview ik wél een extern adviesbureau. Daarnaast voer ik gesprekken met mensen van het bureau Overes Interactieve Planontwikkeling, het bureau dat de methode Community Planning in Nederland organiseert.

Na de interviewronde organiseer ik een Group Decision Room (GDR), dat is een discussievergadering met experts (omtrent het proces van stedelijke vernieuwing, burgerparticipatie en gebiedsontwikkeling) uit het land, over mijn bevindingen in de literatuurstudie en casussen en over hun kijk op Community Planning en draagvlak/inspraak/participatie in Nederland.

verwerking van resultaten (terugkoppeling, analyse, GDR, eindresultaat)

Uw antwoorden uit het interview zal ik samengevat noteren als verslag van het gesprek. Ik zal u de tekst toe mailen, zodat u incorrecte teksten desgewenst nog kunt corrigeren. Daarna neem ik contact met u op (telefonisch/mail) om te horen of u nog veranderingen wenst. Misschien dat ik u dan ook nog een enkele verdiepings/verduidelijkingsvraag stel. Als u niet akkoord kunt gaan met het verslag, dan wordt uw interview niet verwerkt in mijn onderzoek.

Vervolgens analyseer ik de gegevens uit alle akkoord gegeven interviews en verwerk ik ze als input voor de GDR-sessie en mijn scriptie. Uw naam en het interviewverslag kunnen in de bijlagen van mijn scriptie terechtkomen.

U ontvangt dit najaar als dank een exemplaar van mijn eindscriptie.

Doenja Urlings

Accountmanager Wonen bij ministerie VROM, Wonen Wijken en Integratie, directie Stad en Regio.

Los te hanteren lijst met interviewvragen (wel alle categorieën 1 t/m 8 langslopen in gesprek):

-> 1. algemeen persoon

- A wie is/zijn geïnterviewde(n), naam/namen en exacte gegevens?
- B plek in organisatie (toen), achtergrond of ervaring, interesse(s), huidige functie (nu)?
- C voorkeurswijze van benaderen (rechtstreeks of via..., per mail of telefoon)?
- D vakantieperiode?

-> 2. introductie inhoud situatie casus

- E historie, ruimtelijk, politiek, stedenbouwkundig (enz)
- F eerdere planontwikkeling (wanneer, door wie, geaccepteerd, hoe ging dat?)
- G situatie bezien vanuit de bewoners of omwonenden of potentiële eindgebruikers
- H belangrijkste actoren/partijen in het krachtenveld
- I grootste spanning (inhoud RK/MK/MID, sfeer/personen, tijd/proces) bij aanvang
- J pijn- en winstpunten (what's in it for me?) voor eigen organisatie
- K gestelde randvoorwaarden vanuit eigen organisatie aan CP proces (TGKIO)

-> 3. community planning (CP) kennismaking en de verwachtingen

- L hoe kwam de methode van CP op uw (of uw organisatie) pad?
- M wat was de 1e kennismaking/indruk van inhoud/personen/aanpak...?
- N wat waren uw persoonlijk verwachtingen bij aanvang en wat waren die van uw organisatie?
- O zei u "ja" en waarom (wie initiatief, wie zette druk, wie financierde, wie gaf de opdracht)?
- P hoe stonden andere partijen tegenover CP, kenschets karakterisering
gemeente: ...
corporatie(s): ...
welzijn/zorg/onderwijs e.d.: ...
bewoners/middenstand/omwonenden/gebruikers: ...
- Q wat was de houding van u zelf (persoonlijk) in het CP-traject (bij begin)?
bijv. (pro-)actief, reactief, passief; enthousiast/nieuwsgierig, gematigd vertrouwen, cynisch
- R wist u al wat u als resultaat wilde (welk?) en was u van plan daar op aan te sturen (hoe)?
- S voelde u (of uw organisatie) zich verantwoordelijk voor het (eind-)resultaat?

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.);
- 2-daagse ontwerpestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen
- publiekspresentatie
- oplevering van de eindproducten

Naar aanleiding van deze procesgang:

T. Vragen of deze fasering herkend wordt.

U. Vragen of persoon zelf in alle fasen betrokken was.

Afhankelijk van het soort gesprek en de gesprekspartner doorvragen op:

V. Wie deed wat in welke fase, hoe lang duurde het in geheel en wat was uw indruk?

W. Of vragen naar belangrijkste fase en gebeurtenissen.

X. Of vragen waar zat het grootste probleem (voor u) en is dat nu opgelost, is het potentiële succes behaald? Licht toe.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen
- proces bottom up <-> top down
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid

Y. kiezen tussen bovenstaande opties (per regel) of een aantal regels er uit pikken en die bespreken.

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Z. Een cijfer geven: hoe tevreden bent u (of is uw organisatie) met het bereikte inhoudelijke resultaat en waarom? Licht uw cijfer toe, waarom is het geen ... en waarom geen ?

(Als er geen antwoord komt doorvragen; of het te maken heeft met het algemene draagvlak voor het nieuwe plan, met wel of niet voldoende eigen inbreng of doorwerking daarvan, met de inbreng van andere betrokken partijen/mensen, met de tijdsfactor en beoogde versnelling (van visie naar (sted.) plan), met het overwinnen van eerdere vastgelopen planprocessen, met de voorwaarden voor het ontstaan van een duurzaam gebied of met het begeleidende bureau (rol, invulling, resultaat)).

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP (deze vragen stellen of uit eerder gegeven antwoorden destilleren)...

AA wat was uw rol/houding bij eindfase van CP en eventueel bij rol- en/of houdingverandering tov de beginsituatie: waardoor kwam die verandering, positief/negatief en is dat blijvend?

BB heeft CP ècht het verschil gemaakt (zo ja: wat dan, zo nee: waarom niet) of had een andere methode met evenveel gerichte aandacht hetzelfde gewerkt?

CC zou u de methode CP in een volgende casus nogmaals inzetten (succes/faalfactoren)

1. ...

2. ...

3. ...

-> 8. Tot slot de toekomst; kunt u deze schetsen voor de casussituatie, voor de komende 5 jaar ...?

...

-> **Bedanken, afronding gesprek en laatste afspraken maken over wijze van verwerking, toezending verslag, check en retour krijgen van het verslag.**

GDR agenda: Community Planning

28 juni 2007

14:00 Opening

Ontvangst en aftrap

- toelichting op de agenda, reden van deze GDR, de MCD-studie en scriptie
- voorstelronde (mondeling) met aanduiding "hoe zit ik er in" in enkele steekwoorden

14:15 Presentatie Community Planning

Presentatie Clara Overes, eventueel korte verduidelijkende vragenronde

14:30 GDR: Wat is je eerste indruk van de methode Community Planning? (Categorizer)

14:40 GDR: Waar denk jij dat Community Planning het meest geschikt voor is? (Survey)

Maak steeds een keuze uit een aantal mogelijke toepassingsmogelijkheden

14:50 Presentatie: Participatie

Inleiding en een stukje theorie door Doenja Urlings

14:55 GDR: Participatie (Categorizer)

Vier vragen: 1. Community Planning en de participatieladder-theorie 2. Eigen ervaringen met participatieladder 3. Community Planning en de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad 4. Eigen ervaringen met absorptievermogen en -graad.

15:30 GDR: Wat is het belangrijkste algemeen gehanteerde motief voor participatie? (Vote)

Uit de theorie volgen 3 hoofd-items. Geef je voorkeursvolgorde aan.
Mondelinge discussie.

15:40 Pauze

15:55 Draagvlak

Inleiding en een korte gedachtegang door Doenja Urlings

16:00 GDR: Relatie participatie en draagvlak (Categorizer)

Kun je nu in het algemeen stellen dat participatietrajecten (of interactieve beleidsvorming) het ontstaan of vergroten van draagvlak voor een proces en/of plan garandeert? Licht kort toe.

16:20 GDR: Draagvlak (Categorizer)

Hoe/waarop stuur jij om het benodigde draagvlak te krijgen? Hoe belangrijk vind jij een breed (in de lokale samenleving bestaand) draagvlak voor plannen? Wanneer ga jij voorbij aan een breed draagvlak (bijvoorbeeld omdat er belangrijker zaken zijn)?

16:40 GDR: Procesbegeleiding (Categorizer)

Veel participatietrajecten werken toe naar een piekmoment, waarop de "hoge drukpan" in de spotlights staat en moet presteren. Daarna komt altijd weer het omschakelen naar het vervolgen van het "normale" proces. In die overgang zit een flink risico, want betrokkenen zijn intensiteit en aandacht gewend. Geef jouw visie en concrete tips om die procesovergang te begeleiden.

16:55 GDR: Terug naar Community Planning (Survey)

Laatste vragen: Waar deel je Community Planning in (realiteit / wens) in drie theoretische participatiemodellen? Welke redenen worden gebruikt om een interactief proces in te gaan?
Geef 2 belangrijke succesfactoren en 2 belangrijke faalfactoren voor Community Planning.

17:30 Afsluiting

Mondelinge evaluatie en afsluiting, rond 17.45 vertrekken we uit de zaal.

Casus-interviewverslagen (10 stuks):

-> 1. algemeen persoon

Zwaans is afkomstig uit de trainings/advieswereld (en was bezig met medezeggenschap in de maakindustrie). Hij is sinds 2006 (na de verkiezingen) weer raadslid voor de PvdA in Meppel en was daarvoor vanaf 1993 wethouder met verschillende portefeuilles (volkshuisvesting, ruimtelijke ordening, onderwijs, welzijn). Tijdens het proces van Community Planning (CP) had hij de verantwoordelijkheid voor de portefeuilles VHV & RO. Het afgelopen jaar heeft hij een soort sabbatical gehad, is naar Florence gefietst en studeert hij filosofie in Amsterdam. Nu accepteert Zwaans (als werk) verschillende bestuursfuncties, hij zou ook graag een rol vervullen in een RvT/RvC van een woningcorporatie.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

Nieuwveense Landen is een grote gebiedsontwikkeling bij Meppel, men was al vanaf de start bezig met het vormgeven van interactie in het planproces en wilde aan integrale planontwikkeling doen. Het grondige masterplan voor de locatie kwam tussen 2003-2005 tot stand, dit werd gecoördineerd door de gemeente Meppel in samenwerking met diverse adviesbureaus zoals OKRA (o.a. cultuurhistorische waarden, archeologie, waterhuishouding). Daaruit kwam een strakke structuur met landtongen. BVR (het ontwerp bureau van Riek Bakker) maakte ook een visie voor heel Meppel en de piketpaaltjes voor Nieuwveense Landen werden geslagen. De provincie oarmde de planvisie en bekrachtigde de ambities in het provinciaal ontwikkelings plan (2). Op het rijksniveau waren VROM en LNV betrokken, het idee voor het centrale thema was om "het landschap in de stad binnen te halen" (met subthema's duurzaam, landbouw, bedrijvigheid). Het masterplan werd in 2005 door de gemeenteraad vastgesteld.

De corporatie in Meppel had met de gemeente een deal gesloten over hun (grond-)positie in het gebied, de toekomstige bebouwing die de corporatie mocht realiseren en het actief meedenken in de bewonersparticipatie (ook door burgers die nu al grond hadden gekocht om straks te gaan bouwen).

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Het CDA benadrukte de wens tot interactieve bewonersparticipatie bij de planontwikkeling. Bureau Overes kwam via via in beeld en dat bleek een kans om als 1^e in Nederland de methode Community Planning toe te passen. Zwaans vond het een aardige gedachte, mits het binnen de kaders van het masterplan bleef en toegespitst werd op de ontwikkeling van een stedenbouwkundig plan voor de eerste en/of tweede fase. Het leek hem een uitdaging om in een prille fase burgers te betrekken (een soort medezeggenschap). Zwaans heeft Overes doorgezaagd over de methode en uiteindelijk ging de hele raad akkoord en kon worden gestart. Centrale vraag was: "In wat voor type wijk wil je wonen?"

Voor Zwaans telde de inspraak bij CP zwaar, het systeem dat lekeneskundigen kunnen sparren met professionele ontwerpers is een enorme uitdaging. Maar de ontwerpers moeten dan wel goed kunnen communiceren. Ook het grotere geheel, het samenspel van belangen en het doel om een integraal ontwerp en een duurzaam gebied te realiseren spreken hem aan.

Randvoorwaarden gemeente Meppel: binnen masterplan blijven en plan voor fase 1 uitwerken.

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Dit klopt, maar voor Zwaans waren er eigenlijk 4 grote fasen: de voorbereiding, het festival, de verwerking (in alle opzichten, sfeer en inhoud) van het festival en de gebeurtenissen daarna.

In de voorbereidende fase had Zwaans een rol om de politiek bij te praten, de raad bleef bewust op de achtergrond, naar eigen zeggen om de burger aan het woord te laten en plannen later te beoordelen.

Het festival zorgde voor een fase van snelheid, passie, een pressure-cooker, het bleek een prima methode. Maar het had veel beter gewerkt in andere omstandigheden (bijvoorbeeld bij weerstand tegen oude plannen of tegen de veranderingen). Jammer in Meppel was dat de professionals het "kom maar op" principe te ruim lieten, dat principe kan best, maar dan had het masterplan ook steeds benadrukt moeten worden als leidend kader. Alleen bij superieure verbeteringen van het masterplan had dat plan openlijk ter discussie moeten staan. Met goede argumenten en in open discussie was het natuurlijk prima om het bestaande kader te verbeteren, daar wordt het gebied alleen maar mooier van. Het masterplan is tijdens het festival onvoldoende ingezet en gedragen door de opdrachtnemers.

Zwaans vond het festival wel heel interessant, er viel bijzonder veel te sturen, er was volop dynamiek in het groepsproces, het ging om wie de leiding had en om wie de kracht had om in te grijpen. De Engelsen die er bij waren hadden veel moeite om te schakelen naar de Meppelse situatie, waar een rustige, groeiende planontwikkeling over een periode van 25 jaar het doel was. Eigenlijk hebben de ontwerpers een heel eigen masterplan ontwikkeld tijdens het festival, en dat was niet de opdracht. Zwaans heeft aan het einde van de ontwerpdagen nooit gedreigd het nieuwe plan niet te presenteren, maar wel vervelend was het wel, dat er in de publiekspresentatie andere plaatjes getoond werden dan de afspraak was. De lokale ambtenaren (en met hen de raad en bestuurders) voelden zich overruled en niet serieus genomen. Het nieuwe masterplan werd zomaar "en plein publiek" gepresenteerd.

CP leent zich prima voor het maken van een masterplan, maar dat was de opdracht niet! Er moest een stedenbouwkundig plan komen op beneden-wijk-niveau. Bureau Overes heeft meermalen te horen gekregen dat er niet door de gemeente betaald zou worden als de opdracht niet opgepakt werd. In feite moest collega Eleveld (ambtenaar in Meppel) de opdracht blijven bewaken op het festival en in de dagen daarna. Na de publiekspresentatie, die maximaal 1,5 uur mocht duren i.v.m. volle agenda's, was er meteen een reguliere commissievergadering die ging over het centrumplan en de ecologische randzone van Nieuwveense Landen (het dualisme maakt het besturen er niet eenvoudiger op).

De mensen in de presentatiezaal werden boos omdat het beeld ontstond dat de politiek meteen weer vertrok en geen openheid gaf of betrokkenheid toonde (men moest toen naar die vergadering gaan). De commissievergadering zelf werd een soort poolse landdag. Het verliep chaotisch. Zwaans heeft de angel (qua CP) er toen niet meteen uitgehaald, de vergadering werd afgebroken. De ontwerpers waren al weer vertrokken en iedereen bleef verward achter. De media publiceerden het nieuws onder de kop "geheel nieuw masterplan". Dat deed geen goed, de positie van bestuurder Zwaans kwam niet in het geding. Hij was daarna 3 weken in Cuba en was tot op Schiphol bezig om de zaken te regelen.

De Nederlandse ontwerper Jan Jaap Ruijsenaars heeft zich na de publiekspresentie, enkele maanden heel hard ingespannen om alsnog een plan te maken dat gestoeld was op de inbreng tijdens het festival en tevens voldeed aan de projectopdracht. Er is niet over de rug van bewoners gewerkt, de kernpunten uit hun inbreng zijn gewoon overeind gebleven in een nieuw, verbeterd masterplan. Het kwam allemaal met kunst- en vliegwerk tot stand, maar is uiteindelijk een mooi masterplan met uitgewerkte eerste fase geworden als resultaat, hij verdient daarvoor een pluim!

Uiteindelijk kwam het bijgestelde masterplan eind november 2005 in de raad en werd het unaniem in de raad vastgesteld. De belangrijkste signalen tijdens het festival ter verbetering van het plan waren: meer water (in het centrum) en een wat speelser beeld (minder historisch verantwoord), wat meer buurtjes, iets verder verdichten en aan de randen meer ecologie realiseren.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, er zijn slechts 3 items gevraagd, de rest is wegens tijdgebrek niet meer aan de orde gekomen, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden, het is een combinatie tussen meer elan in het proces brengen (op onorthodoxe wijze) en gewoon de planprocessen versnellen
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd / georganiseerd proces
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen, beide want in Meppel is het een bijzonder proces geweest waar het masterplan (ongewild) een grote rol speelde
- proces bottom up <-> top down

- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, toch het eerste want als het plan door was gezet dan had er een op punten verbeterd masterplan gelegen en dan was dat een succes geweest, de voorwaarden daarvoor zijn: een helder beschreven en strak nageleefde kaders en duidelijke inspraakgrenzen.

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces gezien geeft Zwaans het proces (de opzet, idee, voorbereiding) een 8, maar de afbakening (en het houden aan de opdracht) krijgt een 5-. Als uitkomst van het hele proces geeft hij een 7. Want: uiteindelijk heeft CP toch resultaat opgeleverd voor Meppel in de vorm van een stedenbouwkundig plan voor fase 1 en een verbeterd masterplan voor het totaal (als bijproduct).

Heeft CP uiteindelijk het verschil gemaakt? Ja, op punten wel (inhoudelijke en procespunten), eind 2005 en begin 2006 had Zwaan het idee van "eind goed, al goed". Hij zou de methode dan ook zeker nogmaals inzetten in een volgende opgave (maar met enkele voorwaarden, zie de interviewtekst).

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

De methode van het ontwerpestival werkt volgens Zwaans het best als er weerstand zit om iets uit te breiden, te herstructureren of te transformeren. Terwijl hier in Meppel een breed aanvaard masterplan lag voor de Nieuwveense Landen. Verder is de CP-methode een uitstekende manier om te versnellen en draagvlak (na weerstand) te organiseren.

In een volgende situatie zou Zwaans CP weer toepassen, maar dan zou hij wel:

- de methode eerder inzetten en de professionals eerder inschakelen
- een strakkere opdracht formuleren en taakverdeling duidelijk vastleggen
- er voor zorgen dat het festival "een feestje wordt".

CP is in principe toepasbaar in elke fase van de planvorming. Het is zaak om balans te vinden tussen de grotere belangen (randvoorwaarden, bestaande afspraken) en de kleine wensen (woonwensen, ontwerpdetails). Dat doe je door de situatie in beeld te brengen en eerlijk te vertellen wat wel en wat niet kan in de planvorming. Overes heeft hier in Meppel niet scherp genoeg op gestuurd, het is wel verteld maar niet goed genoeg. De ontwerpers (en daardoor later ook de bewoners) hadden het idee dat alles nog open lag, en dat gaf problemen met m.n. de Engelsen. Zij gingen bijvoorbeeld i.p.v. de door OKRA ontworpen strakke landtongen (goed gebaseerd op recent historisch onderzoek) allerlei leuke slotjes tekenen, die op hele verre historie gebaseerd waren.

Over de belangrijkste partijen:

- De corporatie was zeer enthousiast over het bestaande masterplan, had een grote grondpositie en was de preferente ontwikkelaar. Men was bereid risico's te nemen voor woonfuncties en/of voorzieningen en streefde naar goed partnerschap. Er lag een intentieovereenkomst klaar tussen de gemeente en Woonconcept, maar de nieuwe burgemeester van Meppel weigerde die te ondertekenen (dit vindt Zwaans onbegrijpelijk). Achter de schermen werd ondertussen vol vertrouwen hard doorgewerkt om tot een nadere samenwerkingsovereenkomst te komen. De corporatie was wat minder gecharmeerd van het inzetten van CP en werd daarbij ook minder actief betrokken. Men had grote zorgen bij de contouren en het bewaken van de financiële haalbaarheid en wilde tempo maken en (gezien de grote financiële belangen) snel aan de slag in het gebied. Daar was de gemeente het overigens helemaal mee eens.
- Het waterschap stond achter het bestaande masterplan (met veel water), maar had geen rol bij of visie op het proces CP, voor hen lag de basis er al om mee aan de slag te gaan.
- De provincie (gedeputeerde) speelde niet altijd een handige rol, men had op het allerlaatst nog twee kritiekpunten. Bijvoorbeeld over de provinciale weg die als een barrière tussen de Nieuwveense Landen en het centrum van Meppel zou lopen. Pas in januari 2006 eiste de gedeputeerde een betere aansluiting van het nieuwe plangebied op de bestaande kern. Dat was erg laat om grote wijzigingen door te voeren. Ook moest de ontsluitingsweg van de wijk anders gaan lopen i.v.m. de MER. Dit gaf weer een financieel probleem en alhoewel de gemeente dat meteen aan gaf, accepteerde de provincie de gemeentelijke problemen niet. Het was bijna verkiezingstijd. De aandacht voor het plan verslapt, bijsturen ging niet meer.

Past CP wellicht beter bij herstructureringsgebieden dan bij uitleglocaties?

Ja, want dan is er vaak verzet tegen de verandering, hebben personen er direct belang bij en is het een passende schaalgrootte. Het draait om overwinnen van weerstand (emotie) en om belangen. Maar ook bij uitbreidingen waar in de maatschappij veel verzet tegen is kan het een goede manier van werken zijn

(bijvoorbeeld destijds bij de plannen voor IJburg). In een herstructureringsproces van jaren geleden in Meppel (192 woningen) was Community Planning ook een prachtige methode geweest. Het sloop- en nieuwbouwplan werd toen eerst afgeschoten op inhoudelijke argumenten. Er kwam een sterke procesdenker bij met genoeg volkshuisvestelijke kennis en die was wel in staat het tij te keren.

-> **8. toekomst, hoe het verder gaat met de Nieuwveense Landen?**

Er zit nu een nieuwe, jonge wethouder die zijn eigen planvarianten maakt. Hij gooit 4 jaar van onderzoek en bewonersparticipatie weg, dus of dat gaat lukken in de raad, dat is maar de vraag. Er is momenteel volop discussie en velen zijn het er niet mee eens. In feite staat alles stil en dat kost heel veel geld. Er zijn alleen maar nieuwe externe bureaus ingeschakeld die nieuwe varianten verzinnen.

Over de grondexploitatie kan Zwaans niet veel vertellen. Wel over de situatie van toekomstige krimp. Het masterplan was bewust gefaseerd over veel jaren opgezet om op veranderende woonwensen of demografie in te kunnen spelen, tussentijds de planontwikkeling te kunnen stoppen of te kunnen bijsturen in het totale aantal geplande woningen (5300 bij aanvang van het masterplan). Nu krimp realiteit wordt had de ontwikkeling van slechts 1400 woningen (fase 1) ook het eindpunt kunnen zijn, dat scenario was financieel doorgerekend, het was een stopmoment. Blijft over de vraag hoe het plan (volgens berichten in de media) qua financiële onderbouwing zo onderuit gehaald kon worden.

Kun je (hoe dan) de pressure-cooker die CP nu is, nog beter inzetten in het hele ontwikkelingsproces? Dat is een interessante vraag die niet eenvoudig te beantwoorden is. Zwaans voorspelt dat de vaart er echt uit is en er op Nieuwveense Landen voor 2012 niets gebouwd wordt, de kosten zullen enorm toenemen en er gaan miljoenen verloren. Hij zou willen dat het proces weer gaat lopen en er in 2-3 jaar voortvarend gestart wordt met bouwen aan ambities in zo'n kleine stad als Meppel toch is. Dan zou je echt aan een groot plan werken in plaats van aan hap-snap bouwprojecten die je normaal hebt.

NB.

Voor de keuze van de corporatie om niet mee te werken aan deze interviews, met mededeling dat CP en Nieuwveense Landen al teveel geld hebben gekost en dat de corporatie er onlangs geheel uit is gestapt, kan Zwaans geen verklaring geven. Hij betwijfelt of men de grondposities heeft verlaten. Dat zou nieuws zijn. Omdat het geruchten betreft is afgesproken dat hij deze informatie niet kan citeren.

-> 1. algemeen persoon

Eleveld kent Clara Overes nog van een gezamenlijke tijd (herstructurering van een woonwijk) uit Zwolle. Beiden waren toen bezig met bewonersparticipatie (participatieladder in de praktijk) en Overes maakte een sterke indruk, had veel zicht op en een heldere visie over (burger-)participatie. Eleveld werkt in Meppel sinds 5-6 jaar en heeft hier alleen het gebiedsproject Nieuwveense Landen onder haar hoede. Daarvoor was ze o.a. senior planeconoom (financiële achtergrond) bij de gemeente Zwolle, maar Meppel gaf haar kansen op meer projectleiding.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

Nieuwveense Landen is een groot gepland nieuw uitbreidingsgebied met maximaal 5300 woningen, een centrum en diverse voorzieningen ten noordwesten van Meppel. Er is een masterplan gemaakt.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

De gemeente Meppel is de enige opdrachtgever en betalende partij geweest voor het Community Planning-planproces. Aangezien Eleveld goede herinneringen aan de visie en kracht van Overes had, heeft zij dit bureau (inmiddels zelfstandig) benaderd toen de gemeente Meppel bij de ontwikkeling van de nieuwbouwwijk Nieuwveense Landen meer dan gemiddelde inspanningen wou doen om haar burgers te betrekken. Overes kwam met het (voor Nederland nog) prille concept Community Planning (CP), daar had zij kennis mee gemaakt in Engeland. Eleveld zag de methode CP wel zitten. Er werd een traject richting politiek en bestuur ingezet om hen ook te laten kennismaken. De eerste reacties waren weifelend, in de zin van "wat gaan we aan?", "wat moeten we er mee?". Op een gegeven moment, na zeker een half jaar, was men qua tijdsplanning op een punt gekomen (WVG-termijnen) waarop echt besloten moest worden, anders hoefde was er geen tijd meer om het uit te voeren. Toen kwam er inderdaad een raadsbesluit met als strekking: "we gaan het avontuur aan, weten niet wat er komt, maar we staan er voor". Bijzonder!

Randvoorwaarden gemeente Meppel:

De raad gaf als belangrijkste randvoorwaarde mee dat het plan voor fase 1 van de Nieuwveense Landen moest passen binnen het al tot stand gekomen en vastgestelde totale masterplan (met grove zoning, ontsluiting, inrichting en programmering) op landschapsniveau voor het hele uitleggegebied.

Fase 1 omvatte zo'n 1500 woningen (van totaal 5300) aansluitend op de bestaande stad en kende verder veel ontwerpruimte (voor afzonderlijke buurten en wijkges). Natuurlijk golden er wel een aantal vastgestelde uitgangspunten omtrent verdichting, vervoer, groen e.d. Eigenlijk net als in ieder ander ontwerpproces.

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

De voorbereidingen zijn in Meppel niet helemaal goed gegaan. Overes heeft een team voorgesteld van onafhankelijke deskundigen (genaamd het externe team) en dat liep niet goed samen met het interne team van de gemeente. Het idee achter een externe en een intern team was dat een extern team meer vertrouwen zou krijgen van de burgers omdat ze onbevangen in het proces stapten. De praktijk ligt duidelijk anders. Burgers uitten hun mening: "het externe team wordt volledig betaald door de gemeente, dus hoezo een onafhankelijk team, de schijn moet niet omhoog gehouden worden!"

Het interne team voelde zich (vooral op en na het festival) volledig overruled door het externe team. De externe professionals hadden een andere visie, waren zeer ervaren en goed op elkaar ingewerkt, spraken andere talen (letterlijk!) en onderschreven niet het door Meppel aangeleverde masterplan. Voor een deel is het een gegeven, dat je als ambtenaar in een kleinere gemeente wel vaker te maken hebt met grotere gemeenten/partijen en professionele teams. De ambtenaren in Meppel konden niet met een dergelijk sterk kennisteam samenwerken, vooral omdat het interne team geen ontwerprol kreeg maar alleen toetsend bezig was. Er werd wel serieus ingegaan op de op- en aanmerkingen van het interne team. Maar meer respect voor en aansluiting bij hun inbreng was veel beter geweest. Eleveld maakte zich zorgen over de

toekomstige doorwerking (intern) van deze gang van zaken, het CP-proces greep hard in en bracht voor de gemeente een groot afbreukrisico met zich mee.

Vanuit de gemeente is er, in de maanden van voorbereiding, veel moeite gedaan om alle informatie door te geven aan de deskundigen uit het externe team, maar tijdens het festival bleek dat lang niet alle ingeschakelde mensen (ook die uit het buitenland) goed waren ingelicht. Sommige mensen werden de ochtend van het festival "ingevlogen", ze kenden de situatie of het masterplan niet.

Tijdens de Bouwplaats (zoals het ontwerpestival in Meppel heette) raakte het bestaande masterplan (dat als randvoorwaarde was meegegeven) al snel op de achtergrond, het was niet meer als kader aanwezig. De externe ontwerpers accepteerden het masterplan niet. Daarop bijsturen in de hectiek van het festival met al die deelnemers en workshops was onmogelijk. Overes was onvoldoende scherp en nam ter plekke niet de verantwoordelijkheid op zich om het externe team aan te spreken op de feitelijke opdracht die voorlag inclusief de randvoorwaarden. De dagen kenden een grote dynamiek, de groep externen opereerde als "een grote overvalsbende". Het festival trok zo'n 500 deelnemers.

In de ontwerpdagen na het festival was er meermalen paniek/crisis in het team en spoedberaad met de wethouder. Eleveld was niet verantwoordelijk voor de externen, dat was opdrachtnemer Overes, maar zij liet op dat punt erg veel sturing liggen. Eleveld moest 2 teams aansturen, zowel de interne als de externe deskundigen. Daarnaast moest ze de wethouder op de hoogte houden van de situatie.

De dag voor de publiekspresentatie kenmerkte zich door heel erg veel stress. De presentatiesheets met het ontwerpresultaat waren zorgvuldig één voor één bekeken en gescreend op politieke gevoeligheden door Eleveld, want sommigen dingen, dat kon gewoon echt niet. Tijdens de presentatie met alle publiek in de zaal zaten alle sheets er toch gewoon in. Eleveld ging door de grond, net zoals de wethouder, maar met alle publiek en de media in de zaal konden zij er toen niet veel van zeggen. Wel gaven burgers aan niet goed te kunnen volgen wat er gebeurde. De bevolking had zich eigenlijk al geconformeerd aan het bestaande masterplan (randvoorwaarde voor CP), dat plan was goed geaccepteerd bij de bevolking. Maar ontwerpers gooiden het omver en maakten een nieuw (totaal) masterplan voor het hele gebied. Achteraf bezien was het wel een mooi compliment vanuit de bevolking richting de gemeente, dat men het masterplan zo steunde. Het draagvlak was wel een beetje verrassend voor de gemeente. Naar de publiekspresentatie kwamen 300 belangstellenden (waaronder ook veel gewone burgers).

De publiekspresentatie werd gevolgd door een eerste raadscommissievergadering (aansluitend in tijd maar in een ander gebouw), er heerste grote chaos. De vergadering werd halverwege afgeblazen. De wethouder besloot samen met Eleveld om aan het gebeurde de volgende draai te geven: Uit de presentatie (resultaat Community Planning) zal de gemeente de rode draad destilleren van wat mensen willen in hun toekomstige wonen. De ontwerpkant van het plan is niet benadrukt. Deze rode draad is direct door de gemeente gepresenteerd aan betrokkenen (en de burgerbevolking) en later verder uitgewerkt. Er is een boekje van gemaakt.

Een volgende commissievergadering ging hier verder op door. Men vroeg: "wat is nu de uitkomst van CP?", "wat wordt meegenomen uit het festival?" hoe staat dit ten opzichte van het masterplan?" Het waren moeizame overlegsituaties, want de verwachtingen van CP waren vooraf anders bij de meeste betrokkenen. In een periode van 3-4 maanden is door externen (de architect/stedenbouwkundige uit Nederland die Overes had ingeschakeld) een beter passend ontwerp gemaakt, op basis van de rode draad van uitgangspunten uit het festival. Het plan werd weer teruggebracht naar de 1^e fase van Nieuwveense Landen (zoals de opdracht was). Het werd in de ogen van Eleveld een architectenplan i.p.v. een stedenbouwkundig plan. De Engelsen hebben nog 1-2 keer meegewerkt, maar dat ging niet echt goed. Zij wilden steeds blanco beginnen. Uiteindelijk is het plan in een boekje gezet en in januari 2006 door de raad geaccepteerd via een besluit met mooie volzinnen (waarmee je alle kanten op kunt).

Vervolgens kwamen er dat voorjaar verkiezingen en wisselde het college van kleur. Nu zit er een andere wethouder. Hij heeft persoonlijk na enkele maanden door een extern bureau een financiële toetsing laten uitvoeren en men is met een vernietigend oordeel gekomen. Omdat Eleveld niets van dit onderzoek wist en gewoon doorwerkte aan de planvorming, had zij haar eigen plantoetsing in gang gezet bij een ander bureau, met als doel meer overview krijgen en een pad naar de toekomstige stappen uitzetten. Pas bij de presentatie van haar onderzoeksresultaten werd duidelijk dat Eleveld van het project afgehaald was als eindverantwoordelijke, dat was een pijnlijke en verwarrende situatie.

Er is begin 2007 een interim procesmanager voor deze gebiedontwikkeling aangesteld die zijn eigen planeconoom heeft meegebracht, inzicht in de voortgang voor eigen ambtenaren en de gemeenteraad is tijdelijk zoek. Er lijkt nu helemaal geen draagvlak meer te zijn voor het plan dat uit het ontwerpestival naar

voren is gekomen. Niemand heeft het er nog over en dat is dus een erg pover resultaat voor zo'n groot planproces. Raadsleden herinneren zich CP alleen nog negatief, in de zin van "het was een zootje".

Naar de bevolking is sinds de verkiezingen van 2006 nooit meer iets gecommuniceerd over de planontwikkeling, dat vindt Eleveld niet goed. Ook communicatie over de afronding van participatie hoort bij een proces. Tegelijkertijd constateert ze dat er vanuit de burgers geen brede roep om meer informatie is gekomen, met uitzondering van een vast groepje mensen dat altijd wil meepraten met de gemeente. Eigenlijk is dat ook vreemd, zo'n groots proces en zo weinig bekliving of verwondering. Wellicht zegt het iets over de duurzaamheid, over het beperkte effect van de methode van CP in deze casus.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden, op iets andere manier, het vragen om meedenken door burgers gebeurt ook via andere methoden (klankbordgroepen e.d.), het nieuwe aan CP is dat echt iedereen op het festival welkom is (geen selectie of andere eisen)
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk, op wijk- en buurniveau, in Meppel werd 't groots
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces.
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal, want: integrale aanpak
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces, té open
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen
- proces bottom up <-> top down, want de deskundigen gingen aan de haal met tekeningen/meningen
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, in feite is het pieken (met die presentatie al enkele dagen na het festival) niet nodig, een presentatie na 2-3 weken kan ook en dan had je wat meer rust gehad, waren meer mensen tevreden geweest, leeft het langer dan die paar dagen, heb je ruimte voor jezelf om terug te koppelen en is er balans in de deadlines.

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces bezien geeft Eleveld het cijfer 5, bewust een onvoldoende! Er is uiteindelijk veel te weinig positiefs uitgekomen om in een vervolproces en –plan mee te kunnen nemen, behalve dan de opgedane (negatieve) ervaringen (die waren zeker leerzaam).

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

Eleveld vraagt zich af: Is een ontwerpestival met veel burgerparticipatie wel geschikt als middel als het gaat om het verder ontwerpen van een abstract onderliggend (master-)plan? Meer specifiek: als er over die onderlegger al brede overeenstemming is, willen burgers dan over het vervolg meepraten? Achteraf bekeken is de opbrengst / het rendement van de inzet van CP in Meppel vrij laag.

Verbeteringen die Eleveld ziet in de voorbereidingen zijn:

- als opdrachtgever actief selecteren welk type externe deskundigen betrokken wordt
- altijd tevoren als opdrachtgevers en –nemers met elkaar kennismaken en beelden uitwisselen
- randvoorwaarden steeds als verplichtend blijven hanteren (iedereen moet ze kennen)
- onderlinge afspraken moeten gemaakt, bevestigd en vastgelegd zijn
- er moet duidelijk zijn hoe de burgers benaderd gaan worden, via één lijn of op meerdere manieren (nu verschilden de werkgroepen op het festival sterk onderling qua benadering)
- aandacht besteden aan de inzet en verworvenheden/trots van het interne team, de drive, ziel en zaligheid die in deze casus in het masterplan lag, ging verloren in het CP-proces
- er is in de voorbereiding met "groepen" gepraat, maar bijvoorbeeld de politiek gaf al aan niet mee te willen doen aan die gesprekken, raadsleden waren weinig op het festival aanwezig, om de handen vrij te houden en niet verbonden te zijn aan de oplossingen, daarop moet je bijsturen, het kan niet zo zijn dat je de burger bevreemdt en het tegelijkertijd niet serieus neemt
- tijdens het ontwerpestival ligt alles open (en dat is goed), maar dat betekent niet dat alles wat geroepen wordt zomaar ingebracht kan worden en de randvoorwaarden omver kan werpen, er moet doorgevraagd worden: "waarom vindt u dat, wat wil u bereiken, wat ziet u voor zich, hoe kan het nog beter?" En steeds weer moeten de kaders helder aangegeven worden.
- de tijdsdruk hoeft niet zo hoog te liggen. Als er binnen een termijn van twee tot drie weken een eerste schets ligt is dit snel genoeg en doet het nog steeds recht het proces van een snelle ontwerppogave.

Eleveld denkt nog altijd dat de methode CP heel goed kan werken, maar dat daarvoor wel een aantal zaken anders georganiseerd moet worden. Ze vraagt zich af... Stel er is géén diepe weerstand bij de bevolking over oude of overkoepelende plannen, werkt een methode als CP dan wel? Welk belang hebben burgers dan om actief mee te doen? Sommigen willen altijd wel mee invulling geven aan de stad. Anderen hebben een directer belang, ze willen er een kavel kopen en er gaan wonen, zien een wooncarrière voor zich. De laatste motivatie geeft een grotere deelname (vanwege direct belang). In Meppel was de deelname ondanks de redelijke aantallen aanwezigen toch vrij beperkt. Aan sommige subgroepen tijdens het festival deden geen burgers mee, vaak maakten ze minder dan 50% uit.

Ook denkt Eleveld dat CP beter past bij een wat minder abstract plan, nu werd steeds geschakeld naar het totale masterplan en kwamen bijvoorbeeld de ontsluitingswegen weer ter discussie, terwijl het had moeten gaan om het wijk- en buurniveau, dichter bij de invloedssfeer van de deelnemers zelf, bijvoorbeeld over autovrije wijken. Inhoudelijk was CP goed voorbereid, maar de proceskant was slecht geregeld. De stedenbouwkundige kant van het plan is veel verder uitgewerkt dan andere aspecten (bijvoorbeeld financiële).

-> 8. toekomst, hoe gaat het nu, anno 2007, verder met de Nieuwveense Landen?

Het nieuwe college heeft nieuwe bestuurders die weer roepen om interactieve beleidsvorming, maar zich onvoldoende hebben verdiept in wat dat betekent. De wethouder van toen is nu weer raadslid geworden. In de raad vraagt men zich af waar de (oude) planambitie is gebleven. Eleveld is nog altijd projectleider van de gebiedsontwikkeling, maar er is boven haar een ingehuurd procesmanager geplaatst die duidelijk een eigen koers vaart en niets meer met bewonersinspraak doet. Nieuwe plannen worden in scenario's doorgerekend en op cijfers beoordeeld (varianten in programma's en ambities) Er wordt geen communicatieboodschap gegeven aan burgers en geen vertrouwen meer in hun handen gelegd.

Als extra feit kwam er ook het signaal van de (dreigende) krimp van de bevolking bij. Nog lang niet alle partijen accepteren dat beeld, de Raad voelt zich bedondert: de nieuwe wethouder draait de zaken om, de provincie denkt nog altijd alleen aan grote aantallen nieuwbouwwoningen. Men houdt daar vol dat 5300 woningen de lijn blijft en erkent niet dat die ambitie erg hoog ligt. "Emoties overheersen de inhoud", zegt Eleveld. Deze trend zorgt er, samen met de politieke competentiestrijd, voor dat de planvorming op dit moment niet soepel verder gaat. De pers wordt op allerlei momenten (soms ter escalatie) ingezet. Eleveld: "We raken steeds verder weg van een oplossing i.p.v. dichterbij".

Het oude masterplan zat volgens Eleveld prima in elkaar was flexibel genoeg om in de over vele jaren heen gefaseerde uitvoering in te kunnen springen op die krimp. Maar om nu goed werk te kunnen doen moet ze afstand nemen van die plannen en niet in het mijnenveld gaan staan. Eleveld zegt in de periode van CP enkele nachten niet te hebben geslapen en dat is echt uitzonderlijk voor haar. Nu gaat het prima, ze blijft er voor gaan en blijft betrokken. Ze voelt zich "het geweten" van de gemeente en is nog altijd de (interne) projectleider. Eleveld kiest ervoor om bij derden te benadrukken dat zij geen zicht (meer) heeft op het vervolgproces, maar ook de vervelende situatie niet te ontkennen. Met de procesmanager bespreekt ze een keer per week haar taken (een puur praktische afstemming), dan krijgt ze altijd uitvoerende werkzaamheden mee.

Het is jammer dat er nooit een goede, officiële evaluatie is geweest met bewoners. Nu is het eigenlijk te laat. Eleveld wil dat er gecommuniceerd wordt over het gelopen proces en de gemaakte keuzes. Ze denkt mee over het vervolg, draagt ideeën aan, is klankbord, maar gaat de ontwikkelingen niet "trekken". Interactieve beleidsvorming heeft alleen zin als de opdrachtgever er helemaal achter staat. Voor haar persoonlijk blijven de CP-principes wel overeind. Bij een andere ontwerpogave (natuurgebied) in Meppel heeft ze na het Ontwerpfestival nog een proces doorlopen om met belangengroeperingen in kleine groepen samen te ontwerpen.

Succesfactoren CP:

- + met elkaar (alle disciplines) in één hok en een paar dagen bijeen blijven
- + de bevolking de ruimte geven en als gemeenteraad het avontuur samen aandurven.

Faalfactoren CP:

- aansturing, voorbereidingen, organisatie (dat moet echt beter)
- onderschatting van de opdracht en gestelde randvoorwaarden (de externe stedenbouwkundigen stonden niet achter het masterplan van Meppel)

- de tegenstelling intern-extern team die gecreëerd werd hielp niet mee om goed samen te werken en alhoewel men in Meppel altijd even afwachtend is t.o.v. onbekende externen is dit soort tegenstelling en hinder in samenwerken zeker geen standaard Meppeler reactie.

Tot slot:

Als voorbeeld van een manier die misschien beter werkt voor gebiedsontwikkeling noemt Eleveld de werkwijze bij Emmen Revisited, waar middels een bepaalde interactieve aanpak plannen worden gemaakt.

Als inspiratiebron en prima kenniscentrum noemt Eleveld het IMI (instituut voor maatschappelijke innovatie) en een community of practise (CoP) waaraan zij zelf deelneemt. Deze CoP wordt vanuit het Habiforum ondersteund en draait om de knelpunten en oplossingen voor volksvertegenwoordiging en volksraadpleging, contactpersoon is Guido van Enthoven.

-> 1. algemeen persoon

Van Velzen was al langere tijd directeur-bestuurder van de woningcorporatie in Sittard, na de fusie tot ZO Wonen (waarbij het werkgebied uitgebreid werd met Geleen, Beek en Schinnen) is hij een van de directeuren gebleven. In het verleden heeft Van Velzen vele rollen in de Limburgse volkshuisvesting vervuld, ook vanuit de overheden. In dit project is hij vooral betrokken geweest bij de start en de strategische vraag "waarom doet ZO Wonen zoiets als Community Planning?".

Van Baardwijk werkt nu een jaar bij ZO Wonen op de afdeling vastgoed, hij is verantwoordelijk voor de herstructureringsprojecten. In het verleden werkte hij o.a. voor een projectontwikkelaar, belegger, woningcorporatie en bij een adviesbureau. Hij schoof aan bij het Geleense proces tijdens de offertefase voor de pilot Community Planning (CP) in de Burgemeester Lemmensstraat. Hij heeft een de taken in dit project van een collega ontwikkelaar overgenomen en is projectleider geworden.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

De Burgemeester Lemmensstraat ligt in de wijk Lindenheuvel, die een beetje apart ten noordwesten van de kern van Geleen ligt en voor 50% van haar randen grenst aan de DSM-terreinen (voorheen de mijn Maurits). Lindenheuvel is gebouwd als mijnwerkerskolonie volgens het tuinstad-idee, het is de grootste wijk van Geleen en kent een prachtige stedenbouwkundige structuur. De straat waar het om draait is de hoofdontsluitingsweg van de wijk en dit was vroeger dé toegangsweg tot de ingang van Maurits (en nu van SBB en tot een van de poorten naar DSM/Sabic op Chemelot). In de hoogtijdagen van de mijnindustrie was de straat vol leven, horeca, winkeltjes en mensen. Om een indruk te geven: er reden bij wisseling van de dienst zo'n 50 bussen door de straat met nieuwe werkploegen naar de terreinen toe en hetzelfde aantal bussen vervoerde de uitgewerkte mijnwerkers naar huis. Veel Limburgers kenden de straat en het gebied. De sluiting van de mijnen was een ramp, maar het viel niet zo desastreus uit als in de Oostelijke Mijnstreek (nu Parkstad Heerlen), omdat de Westelijke Mijnstreek (met Sittard, Geleen en Beek) minder eenzijdig op mijnbouw georiënteerd was. Voor de Burgemeester Lemmensstraat betekende het echter een begin van (steeds verder) verval en verloedering, leegstand en functieverarming. Een aantal vooroorlogse woningen zijn bijvoorbeeld daar ondanks de leegstand blijven staan (elders in de stad zijn ze gesloopt), dat geeft een desolate indruk.

Een anekdote: Problematisch is een strip bedrijfsmatige bebouwing aan de Kampstraat. Deze straat loopt parallel aan de Burgemeester Lemmensstraat. De gronden zijn niet in het bezit van ZO Wonen, er wonen vrijwel geen mensen. De bestaande bedrijven passen slecht bij de door Chemelot beoogde uitstraling van highscience, geïndustrialiseerde bedrijven, hetgeen tot gevolg heeft gehad dat men de Kampstraat (en ook de Burgemeester Lemmensstraat) vermijdt als er buitenlandse gasten en investeerders op bezoek komen. Dergelijke ontwikkelingen doen het hele gebied Lindenheuvel uiteraard geen goed.

Een van de rechtsvoorgangers van ZO Wonen had door extern adviesbureau Arcadis een grootschalig stedenbouwkundig plan laten ontwikkelen voor het gebied rondom de straat. Dat gebeurde in een periode waarin men uitging van een groei van de regionale bevolking en woningmarkt, er stonden veel appartementen op deze relatief decentrale plek gepland. Met de gemeente was de afspraak gemaakt dat ZO Wonen de planontwikkeling voor het gebied zou trekken en dat er een Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) opgericht zou worden waarin ZO Wonen en de marktpartijen zouden deelnemen. De grondposities in de straat waren sterk verdeeld, ZO Wonen (en voorgangers) had zeker niet alle gronden in handen. De corporatie kocht, waar dat kon, alvast extra gronden aan. De gemeente zou financieel bijspringen (met een vaste som geld) en baseerde zich daarvoor op het oude stedenbouwkundige plan.

Maar ZO Wonen twijfelde, omdat de woningmarkt was veranderd, aan de haalbaarheid van het oude plan. Het was inmiddels enkele jaren later. Het begin van krimp in de regio werd realiteit en het oude, grootschalige stedenbouwkundige plan leek te ambitieus voor deze wijk. Tevens was Chemelot (eigenaar van de industrieterreinen waarop Sabic en DSM produceren) zelfstandig een project begonnen om de randen van haar terreinen te herontwikkelen, met als doel een betere en veiligere overgang naar de aangrenzende woongebieden (lees vooral de wijk Lindenheuvel).

ZO Wonen stond voor de vragen: "Wat kan en moet dan wèl in de Burgemeester Lemmensstraat en hoe krijgen we onze partners mee in het verkennen van de mogelijkheden van andere plannen?"

Dat was een moeilijk vraagstuk met vergaande consequenties. Immers in plaats van het verdichten van woningen (meer inwoners) was het thema het ontwonen, vergroenen en verdunnen (lees: meer eengezinswoningen en minder bewoners) geworden. In plaats van veel nieuwe (wijk-) functies verwachtte

ZO Wonen dat de straat meer tot een woongebied zou worden. Het totaal veranderen van het (brede) profiel van de straat leek onbetaalbaar in de nieuwe marktomstandigheden. ZO Wonen voelde zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de straat en heel Lindeheuvel en wilde wel actief verder met de verbetering van het gebied. Een impulsteam dacht tijdelijk mee over mogelijke oplossingsrichtingen en zo kwam de methodiek van Community Planning in beeld.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Via een bijzondere samenloop van omstandigheden, waaronder een bezoek van een 2^e kamerlid aan Geleen, werd Community Planning (CP) een serieuze optie voor de hernieuwde planvorming. Het ministerie van VROM voelde voor een pilot-project en besloot de toepassing van de methode flink te sponsoren. In het inmiddels tot één gemeente gefuseerde Sittard-Geleen voelde men er ook wel voor. ZO Wonen nam haar verantwoordelijkheid en maakte intensief kennis met de externe deskundigen (o.a. stedenbouwkundig ontwerpers uit Engeland). Men kreeg een goed gevoel bij deze mensen, met name de grote persoonlijke betrokkenheid van ontwerpers viel op. Er werd besloten om 2 potentiële projecten te bestuderen als casus voor CP, en uiteindelijk werd toen de Burgemeester Lemmensstraat gekozen om mee aan de slag te gaan. Dat ondanks dat de andere casus qua omvang, ligging en mogelijkheden voor functiemenging wellicht geschikter was geweest. ZO Wonen houdt de mogelijkheid open om in de toekomst wellicht weer met CP te werken in dat andere gebied.

De opdrachtgever voor CP was de gemeente. ZO Wonen, de gemeente en het ministerie van VROM waren de financiers. De opdrachtnemer was officieel bureau Overes interactieve planontwikkeling (uit Nederland), zij schakelden vervolgens de vele (buitenlandse) deskundigen voor het pilotproject in. De opdracht was om tot een haalbaar nieuw stedenbouwkundig plan te komen dat goed rekening hield met de (beperkende) marktomstandigheden en met de ligging van het plangebied (grenzend aan fabrieksterreinen).

Randvoorwaarden ZO Wonen:

- plangrenzen (uitsnede van een gebied t.g.v. de grondposities)
- welke blokken bleven staan, werden opgeknapt/aangekocht en welke gesloopt
- nieuwe woningen vooral grondgebonden
- haalbaarheid van fase 1 (ook financieel), de invulling van fase 1 werd vrij gelaten
- plan passend bij het eigen visiedocument (o.a. impulsteam resultaat) van ZO Wonen.

Deze voorwaarden zijn ingebracht als input voor de CP vanuit ZO Wonen (alle partijen deden dat).

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverzekering/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Van Baardwijk verwoordt de inzet van CP als volgt: "We kozen voor Community Planning en kregen er een hele trits aan (internationale) deskundigen 'gratis' bij." Hij zat er dicht op als projectleider en vertelt dat het samenwerken soms grote problemen gaf. Bijvoorbeeld door de taalverschillen en het daardoor moeizame communiceren (niet alleen voor de opdrachtgevers, vooral ook voor de kleinere marktpartijen die een dergelijke situatie echt niet gewend waren). De mensen waren zeer bevoegen en bij ons betrokken, maar soms ook onnavolgbaar en men was geen marktsituatie van krimp gewend. Ontwerpers werkten in andere landen met een heel andere ontwerp-/besliscultuur en schaal/ambitie.

Ook werd er heel veel werk van de opdrachtgevers verwacht (ondanks het naar zijn mening veel geld kostende planproces waarvoor de externen zijn ingehuurd), het team groeide en groeide, men bleef vragen om informatie, soms ging het meermalen om dezelfde stukken en achtergronden. De voorbereidingen verliepen erg moeizaam. Bij het team van Thompson uit Engeland zat heel erg veel kwaliteit en ervaring, zij werden regelmatig en soms op het laatste moment "ingevlogen" naar Geleen.

Toch bleven de CP-teamleden bezig met het direct van betrokken belanghebbenden horen van ideeën en was het steeds hun streven om de diverse input voor het plan op maat te verwerken. Er waren voorbereidende gesprekken met directe gebruikers/bewoners (voor zover nog aanwezig in de straat) en bijvoorbeeld met ondernemers uit de Kampstraat en projectontwikkelaars die beweerden (soms terecht en

naar later bleek soms ook onterecht) grondposities te hebben. Het “klikken” van de ontwerpers met de maat, schaal en betekenis van deze locatie en de kern Geleen heeft even geduurd, hetgeen bijvoorbeeld bleek uit de soms hoogstedelijke referentiebeelden die gebruikt werden.

Van Velzen heeft minder van dit soort dagelijkse irritaties meegemaakt. Hij bezag de voortgang in het proces meer van een afstand. Zijn overheersende indruk is dat het om een fantastisch team met zeer bevlogen mensen ging. Het engagement en de betrokkenheid bij de mensengemeenschap was echt opvallend anders dan ZO Wonen bij de gangbare Nederlandse ontwerp bureaus gewend is. Hij had wel zorgen, vooral over het risico dat het team teveel beloftes (m.n. over de niet-woonfuncties) zou doen, terwijl dat markttechnisch gewoon niet haalbaar is en niet door ZO Wonen waargemaakt kan worden. In de voorbereidingen en op het ontwerp festival heeft Van Velzen daar steeds actief in bijgestuurd, hij pakte bewust keer op keer de rol op zich van “rem op te wilde ideeën” om het realisme te houden. En het bleef ook lang nodig om die rol te vervullen. Natuurlijk geeft dit tevens de spanning weer tussen ambitieus, vrij en idealistisch ontwerpen en het tegengas vanuit de dagelijkse ervaring. Bij betere onderlinge communicatie was het herhaaldelijk bijsturen misschien minder vaak nodig geweest.

Het team van CP was in het grote proces steeds op zoek naar mogelijkheden om op korte termijn een succesresultaat te kunnen boeken en te kunnen presenteren ná het ontwerp festival. Uiteindelijk werd dat een pannakooi voor de voetballende jeugd, die 50-50% betaald zou worden door DSM en de corporatie. Het werd allemaal nogal opgeklopt gebracht en gevierd als “groot succes”. Maar realisme moet er zijn, er was niet zoveel anders om groots te presenteren. Van Velzen is vooral opgelucht dat dit haalbare resultaat gepresenteerd werd en geen hele grote onhaalbare projecten.

ZO Wonen heeft met hulp van externe deskundigheid (parallel aan het ontwerpproces) een nieuwe en in de huidige markt realistische grondexploitatie opgesteld. De mensen van CP hadden die expertise niet en hebben zich niet laten beperken. Ze zijn vanaf het begin integraal en van grof naar fijn te werk gegaan. Er is goed buiten de grenzen van het plangebied gekeken en intensief geanalyseerd wat de ontwikkelingen zijn. Die open blik is absoluut een meerwaarde geweest voor het nieuwe ontwerp.

Grote buikpijn kreeg de corporatie toen 1 week voor het festival (bij een voorbereidingsmeeting) bleek dat een aantal gemeentelijke ambtenaren die in het team zaten, er nog niet voor gingen. Ze waren helemaal niet klaar om samen een nieuw en goed plan te maken. Het bleek dat zij nog niet overtuigd waren van de methode en op dat moment het nut van CP opnieuw ter discussie stelden. Na het festival en de hectische ontwerpdagen bleek dat ambtenaren niet tevreden waren met het voor het publiek gepresenteerde plan en er zijn toen nog sessies nodig geweest om een eindproduct te hebben dat wel door de gemeente werd gedragen. ZO Wonen heeft goed samengewerkt met de gemeentelijke projectleider en er is veelvuldig afgestemd. De corporatie heeft intensief deelgenomen aan het proces op zich en wilde iets nieuws en anders doen. Streven naar een betrokken samenwerking en draagvlak deed men zeker, maar er werd niet alles-op-alles gezet voor maximaal draagvlak.

Hoe werden de bewoners en individuele omwonenden betrokken? Vooropgesteld: er woonden niet zo veel mensen meer aan de Burgemeester Lemmensstraat. Met name in de aanloop naar CP heeft Joyce Borger (ingehuurd bewonersbegeleider) een geweldige rol gespeeld om mensen uit Lindenheuvel te betrekken bij het proces en hun vertrouwen te winnen. Dat was prima samenwerken met haar, de gemeente en ZO Wonen. Van Velzen geeft aan dat de deceptie groot was toen bleek dat er op het ontwerp festival toch een slechte opkomst van gewone burgers was. Het begon wel druk (mede door aanwezige schoolklassen), maar het werd steeds minder bevolkt door gewone mensen. Op zaterdagochtend tijdens de wandelingen liepen er geen bewoners/omwonenden meer mee, wel gaven enkele raadsleden acte de presence. In de eindrapporten vind je niets terug over de geringe publieksdeelname. Bij de publiekspresentatie na de ontwerpweek was het weer drukker, er waren 150 mensen bij aanwezig, de verhouding burgers-professionals was ongeveer 50-50%.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden; het was een mix van beide
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, ja zeker, maar wel met enkele dagen bonte chaos en onenigheid in het team (tussen von Zadow en Overes) vooral in de dagen voor de publiekspresentatie, de presentatie zelf verliep uiteindelijk wel succesvol.
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal; niet bekend
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen

- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces, tja... op "het toneel" was het dat laatste, maar feitelijk hadden de mensen in de zaal niet zoveel invloed (zie *)
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen
- proces bottom up <-> top down
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, natuurlijk werd er ook continu aan draagvlak gewerkt, bij alle partijen, zelfs nog tijdens de eindpresentatie, het doel was dat allen "met het resultaat konden leven". Voor ZO Wonen was de timing om tot een nieuw en realistisch plan te komen echter erg belangrijk.

* ZO Wonen had in het begin wel sterker gehoopt op krachten en nieuwe initiatieven vanuit gebruikers, maar dat kwam niet. En het succesverhaal, de pannakooi? Die was ook wel op een andere manier boven komen drijven, nu werden 2 jongeren die eindelijk na lang soebatten binnen kwamen erop bevestigd wat ze wilden, de pannakooi werd zo ongeveer gesuggereerd. ZO Wonen heeft duidelijk gestuurd op de grenzen van het plan en op een aantal randvoorwaarden.

Opvallend aan CP vindt ZO Wonen vooral: het aspect van de community, de aandacht voor de menselijke maat, de betrokkenheid, de levendigheid in het ontwerpproces, de gerichtheid op de samenleving en het als ontwerper ten dienste staan aan de leefbaarheid. Het is mogelijk gebleken om in korte tijd met een heel groot team tot één samenhangend plan te komen. Dat is een flink resultaat.

-> **6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP**

Over het gehele proces bezien geeft ZO Wonen (beide geïnterviewden) toch een 8. Het doel is bereikt, het resultaat (een stedenbouwkundige totaalvisie) is goed en het plan is realistisch en mooi. Het plan werd redelijk gedragen door alle partijen. Fase 1 lijkt haalbaar en Zo Wonen werkt er nu hard aan om dit deel verder uit te werken en precies te weten wat er (ook financieel) voor nodig is. De kans en ervaring om met internationale topontwerpers samen te werken was fantastisch.

De inbreng van en ervaringen met de verschillende experts was wel sterk verschillend. Von Zadow was nauw betrokken in de voorbereidingen, dat liep soms vrij moeizaam. Met name het team van Thompson (waarin zeer goede 3 kartrekkers benoemd waren) maakte indruk tijdens het ontwerpfestival. De Nederlandse stedenbouwkundige die erbij betrokken was (van HZA) had vooral een ondersteunende rol, net zoals andere deskundigen (landschapsontwerper e.d.) uit Nederland. Zij lieten zich door ZO Wonen goed aansturen en vroegen veel feedback. Bureau Overes bracht ook meerdere mensen in, maar de ervaringen daarmee zijn niet allemaal positief te noemen..

ZO Wonen vraagt zich af of de CP-mensen zelf het niet een beetje vonden tegen vallen, qua participatie, multi-functionaliteit en realistisch mogelijke ambitie in de opgave. De andere casus (de wijk waarvoor niet gekozen werd) was wat dat betreft veel uitdagender geweest. ZO Wonen had al bij begin gezegd dat er niet op heel veel bewoners moest worden gerekend (omdat die er simpelweg niet meer wonen), wel kwamen onverwacht veel huisjesmelkers opdraven en kijken of er wat te halen viel. Van Velzen had bijna bewaking nodig toen duidelijk werd dat de plannen veranderden van grootschalig grond opkopen en herontwikkelen naar kleinschalig, organisch en chirurgisch op maat ingrijpen. Voor projectontwikkelaars en huisjesmelkers had die strategie grote gevolgen.

-> **7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP**

Het is al met al een goed proces geweest met een prima eindresultaat. Wel zijn er heel wat moeilijke momenten geweest voor de meest betrokkenen vanuit de opdrachtgevers (en waarschijnlijk ook opdrachtnemers). Het was tot vlak voor de eindpresentatie erg spannend of een planpresentatie ook echt ging lukken. Met name Van Baardwijk heeft veel inzet, tijd en zorgen aan het project besteed.

ZO Wonen is van mening dat de kosten hoog waren voor het geleverde. De eerste offerte was vrijwel exact het ministeriële budget, dit is later wel naar beneden bijgesteld, maar er zijn toen ook werkzaamheden van Overes komen te vervallen. Bijvoorbeeld de uitvoering van het eindrapport heeft niet de gewenste (publicatie-)kwaliteit die past bij een pilotproject. Om financiële deskundigheid heeft ZO Wonen meermalen gevraagd, de ingevlogen man bleek het hele plan niet te kennen en was meer volkshuisvester dan planeconoom. Uiteindelijk heeft de corporatie op eigen kosten een adviesbureau (planbureau Heggen) ingehuurd en voor de periode tussen het festival en de publiekspublicatie. Zo vond het tekenen en rekenen

tegelijkertijd plaats. Qua geld en extra budgetten kon de corporatie weinig toezeggingen doen, de financiering is een strategisch spel tussen partijen.

Het taalprobleem was lastig te overbruggen en tevoren niet goed ingeschat door partijen. ZO Wonen moest soms zelf vertalen voor anderen (projectontwikkelaars, bewoners). Op het moment dat het team achter de schermen onder druk moest presteren liet men het een beetje afweten. Presentaties gingen in vreemde talen, dat gaf problemen maar maakte het anderzijds ook interessant en spannend. Bewoners voelden zich serieus genomen (aandacht voor ons!). De uiteindelijke publiekspresentatie, 5 dagen na het festival, was een kletterend succes, ondanks veel te veel dia's en te lange verhalen. Het was voelbaar dat de ontwerpers met hart en ziel er aan gewerkt hadden. Vooral de beelden van "zo is het nu en zo kan het worden" zorgden voor enthousiaste reacties.

-> 8. toekomst, hoe loopt het nu in de straat?

Inmiddels is duidelijk geworden dat een van de projectontwikkelaars nog geen zekerheid heeft over zijn grondpositie, de eigenaar van het Essentterrein wil niet tot verkoop over te gaan. Het betreft een cruciaal terrein, daardoor moet mogelijk een deel van het plan worden aangepast. ZO Wonen heeft een klassieke fout gemaakt door het verhaal van de ontwikkelaar niet bij de eigenaar te checken.

Momenteel is er een subsidieregeling in voorbereiding (max. budget 500.000 euro, bedrag zit in fase 1 van de GREX) om de gevelrenovatie van zo'n 60 particuliere panden in het gebied te ondersteunen. Op een aantal plaatsen zijn slechte opstallen gesloopt en is er gras ingezaaid als tijdelijke oplossing. ZO Wonen heeft gronden en panden aangekocht en is daar nog mee bezig. Het onthuren en slopen gaat door. Onderhandelingen over fase 1 lopen nog met de marktpartijen, want deze willen de gronden voor een veel te hoge prijs inbrengen. Dus dit proces is nog niet afgerond.

De pannakooi komt er niet. In eerste instantie kon er geen geschikte plek binnen het plan gevonden worden, die was namelijk nog niet vastgelegd. De afspraken waren dat de kooi er kwam en dat de kooi gefinancierd werd, de jeugd zou als tegenprestatie daarvoor zelf het beheer op zich zou nemen, afspraken met de buurt maken en dat in een contract zou vastleggen (voor als het mis ging). Een flink grotere groep jongeren (30 man) dan het aantal dat betrokken was tijdens het festival gaf onlangs in een gesprek met de gemeente aan helemaal geen pannakooi te willen. Ze wilden een hek om een bestaand basketbalveld in Borrekuil, dat is vlakbij (maar net in een andere buurt). Toen viel DSM als financier weg en nu betalen ZO Wonen en de gemeente samen deze investering.

Iedere 6 weken is er een gesprek van ZO Wonen met de buurt onder leiding van onafhankelijk voorzitter (en beetje mediation rol) Joyce Borger. Dat was een advies vanuit CP en blijkt een waardevolle samenwerking. ZO Wonen probeert nu een stedenbouwkundig bureau te krijgen als supervisor voor de hele planontwikkeling van fase 1 (en ook voor eventuele andere gebiedsdelen en fasen). De globale visie waar Community Planning mee afgerond is moet dan door dit bureau "als basis omarmd en verder uitgewerkt" worden. Terugkijkend geeft de corporatie aan dat het CP-team met een onhaalbare opdracht aan het werk is gezet, want "een haalbaar stedenbouwkundig plan en grondexploitatie maken voor deze locatie in de huidige marktsituatie", dat kan eigenlijk gewoon niet. Sterk was het dat de ontwerpers die opgave uiteindelijk toch goed in de oren hadden geknoopt en zelf op de haalbaarheid gingen hameren, de onmogelijkheid van de opdracht heeft hun ontwerpwerkzaamheden niet gefrustreerd.

-> 1. algemeen persoon

As ambtelijk projectleider is Rademakers betrokken bij de Burgemeester Lemmensstraat, maar de afdeling 'Kaders en programma's' waarbij hij nu nog werkt wordt binnenkort in een reorganisatie opgeheven. Dan zal het projectleiderschap naar iemand anders overgaan. In principe moet de initiatieffase dan afgerond zijn en gaat het over naar de afdeling 'Projecten'. Omdat de financiële problemen (haalbaarheid) van het project nog niet opgelost zijn is het vervelend om alles binnenkort over te dragen. Rademakers vindt straks een nieuwe werkplek op de afdeling 'Wijkservice' met als aandachtsvelden o.a. accommodatie- en volkshuisvestingsbeleid. Deze afdelingen staan los van de projecten.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

Het (her-)ontwikkelingstraject voor de Burgemeester Lemmensstraat (en delen van de Geleense wijk Lindenheuvel) loopt eigenlijk al een jaar of 20, volgens de lezing van bewoners. Ten tijde van de gemeentelijke samenvoeging tot Sittard-Geleen kwam de Burgemeester Lemmensstraat weer opnieuw op de agenda. Vanaf het begin dat Community Planning ging spelen is Rademakers er bij betrokken geweest als projectleider.

In Lindenheuvel voelde men zich achtergesteld ten opzichte van andere Geleense wijken, na de mijnsluiting was er in de wijk immers alleen achteruitgang geweest. Voorzieningen, bedrijven en andere gebouwen sloten hun deuren en stonden leeg. In de jaren '90 kwam er ook meer overlast in het gebied (m.n. op het terrein van drugs), dat gaf grote problemen. Bewoners hadden er veel last van en kregen het onderwerp naar eigen gevoel onvoldoende op de politieke agenda. Vanuit de gemeente bezien kreeg Lindenheuvel niet minder aandacht dan andere wijken.

De urgentie tot planuitvoering/planvorming kwam in 2001, er lag een oud wijkplan van voormalig gemeente Geleen en na de herindeling was er een stedelijke visie voor de wijk (uitbesteed aan Arcadis) neergelegd. Die visie voorzag onder meer in een herstructurering van de Burgemeester Lemmensstraat, die gefaseerd zou kunnen worden uitgevoerd. Voortvloeiend uit deze visie was er een plan voor de eerste fase opgesteld. Het was geen slecht plan, maar wel een plan met een achteraf gezien onrealistisch ambitieniveau (de bomen leken tot aan de hemel te groeien, alsof er geen corrigerend vermogen was geweest). Indertijd wilde Woon-Profiel, een corporatie en een van de fusievoorgangers van het huidige Zo Wonen, hier de kartrekker van zijn. Zij hebben ook het voortouw genomen voor de hele planvoorbereiding en de financiële doorrekening. Op basis van die doorrekening werd met de gemeente een afspraak gemaakt over een totaal investeringsbudget als medefinanciering. Na enkele jaren (waarin er in de uitvoering nog niets gebeurde, behalve woningaankopen door Zo Wonen) bleek dat de kosteninschatting veel te optimistisch was.. Los daarvan was het in het oude plan opgenomen woningbouwprogramma erg groot, dat was onder meer nodig om alles (nog zonder realistische kosten) financieel rond te krijgen. Inmiddels werd duidelijk dat de krimp van de bevolking ook de westelijke mijnstreek zou aandoen en was het programma definitief onhaalbaar geworden.

Bovenstaande historie gaf goede redenen voor een beter passend plan. De destijds getekende intentieovereenkomst voor het gebied kwam niet verder richting daadwerkelijke samenwerking (SOK) omdat de financiële problematiek en het bouwprogramma onvoldoende vertrouwen gaven bij partijen.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

In de loop van 2005 werd de 'gemeentelijke afdeling "Kaders en programma's' gevormd en werd Rademakers projectleider van de Burgemeester Lemmensstraat. Er werd een aantal gesprekken gevoerd tussen gemeente en Zo Wonen, parallel aan de werkzaamheden voor de SOK, maar de twijfel aan het voorliggende oude plan groeide verder aan beide kanten. Toen werd bij Sittard-Geleen de interesse gepolst vanuit VROM om een projectpilot met Community Planning te doen voor dit gebied. In principe stond de gemeente daar niet afwijzend tegenover. Een 2^e kamerlid (J. Veenendaal) dat contacten had met het bureau Overes kwam zelfs op bezoek in het diepe zuiden om de gemeente te enthousiasmeren voor de methodiek "community planning"..

Waar de gemeente een raar gevoel bij heeft, is de manier waarop het offertetraject met Overes tot stand is gekomen. In eerste instantie werd er een gigantisch hoge offerte (rond de 300.000 euro) neergelegd die ongeveer even hoog was als het bij VROM beschikbare budget voor pilotprojecten. VROM wou niet aan één project het hele jaarbedrag besteden en ook de gemeente en Zo Wonen vonden het wel heel veel geld voor

dit project. Beide lokale partijen hadden geen investeringsbudget beschikbaar voor deze pilot. Het project ging dus bijna niet door, een halvering van de offertekosten was op zijn minst nodig, maar dat leek onrealistisch. Na het nodige overleg tussen gemeente / ZO Wonen, het ministerie en bureau Overes kwam het rond met een aangepaste offerte van 150.000 euro. VROM betaalde 100.000 euro, ZO Wonen en de gemeente deelden de rest, ook de locatie, catering e.d. van het ontwerpfestival bracht voor beide lokale partijen extra kosten (tot. 20.000 euro) met zich mee. De geïnvesteerde bedragen zijn exclusief de geleverde ondersteuning en vrijstelling van ambtenaren en medewerkers van ZO Wonen. Het gedoe rondom het offertetraject gaf de gemeente een slecht gevoel. Los daarvan is er (nu terugkijkend) in het project erg veel werk verzet.

Vanuit de gemeente was de projectleider er nauw bij betrokken, net zoals de beleidsambtenaar Wonen. Daarnaast werd tijdens het festival en de daaropvolgende dagen extra mankracht ingezet. Vanuit het gemeentebestuur is de overdracht tussen beide wethouders soepel gegaan. De nieuwe wethouder was een volkshuisvestingsman die er open in stond. Hij was bij de opening en op de zaterdag op het festival aanwezig en heeft enkele terugkoppelmomenten in de week erna gehad. Bij de publiekspresentatie is de wethouder ook aanwezig geweest en kon hij meegenieten van het applaus. In de afsluitende woorden heeft hij handig gebruik gemaakt van de sfeer en aan de aanwezigen verteld dat hij heeft gezien dat het plan breed gedragen wordt en dat hij dat zal meenemen in het kader van de gemeentelijke besluitvorming over de voorstellen.

Randvoorwaarden gemeente Sittard-Geleen: realistisch en (markt/financiën) haalbaar plan fase 1.

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Persoonlijk had Rademakers niet meer zoveel trek in Community Planning (bij aanvang), gezien de moeizame voorgeschiedenis en offertefase. Maar er was in Lindenheuvel wel een probleem en een voortvarende aanpak moest er gewoon gebeuren. Als het geen CP was geworden, dan hadden partijen zeker een andere methode gekozen om er beweging en voortgang in te krijgen. Moeilijk was dat de buurt al lang wachtte op communicatie over de vorderingen in het oude plan, er zweefden veel verhalen rond op straat. En nu wilden we een nieuw plan! De buurt kent een actief wijkplatform.

Voordat CP gestart werd keek een extern impulsteam in een snelle interventie naar het oude plan en daaruit kwam de bevestiging dat men op de goede weg was door een nieuw plan te maken. Veel van dat advies is overgenomen richting CP. Uiteindelijk viel het in de buurt heel goed dat er opnieuw (nu samen met bewoners) gekeken werd naar de wijk, het wijkplatform schakelde eenvoudig door naar de nieuwe methode. De pilot werd als bijzonder ervaren, het wijkplatform werd in de voorbereidende fase zelfs een soort "mededragers" van de planontwikkeling. Dat was wel verrassend voor de gemeente.

Eenmaal bezig met (de inhoud) van CP werd Rademakers enthousiaster, hij hield nog lang het gevoel "jé, hoe moet dit gaan lopen, iedereen gaat roepen, hoe kom je tot realistisch plan". Hij had in het begin twijfels bij de aansturing van het proces door bureau Overes. Daar sprak gebrek aan ervaring uit, terwijl zij de centrale opdrachtnemer was en diverse experts inschakelde (ook uit buitenland) in het project. Het was onduidelijk wie in de voorbereidingen, de leiding had, Overes of Von Zadow (uit Duitsland). Zij kregen niet alles goed afgestemd samen. De eerste workshops die Rademakers bijwoonde vielen hem tegen, vooral qua kennis van de situatie en achtergrondinformatie. Het festival zorgde voor de omslag bij Rademakers, toen pas kreeg hij het gevoel "dat je iets uit handen hebt gegeven en dat het goed gaat". Natuurlijk hoort zo'n punt waarop je vertrouwen krijgt altijd in een uitbesteed proces, het kwam nu alleen vrij laat.

Op het ontwerpfestival hadden de Engelsen duidelijk de lead, dat bracht zeer veel kwaliteit in het proces. Als Overes het zelf had moeten doen had Rademakers grote twijfels gehouden, nu voelde het wel goed. Overes is meer een communicatiebureau, de door hen uit Nederland geselecteerde mensen (landschapsarchitect en ondersteuners), maakten niet het verschil. Dat deden de Engelsen, zij waren bepalend tijdens die dagen, Von Zadow had tijdens het festival (openbaar) een minder overheersende rol. Misschien dat hij achter de schermen wel een beslissende stem had, dat weet de gemeente niet. De Engelsen zaten er vers en

onbevanging in, ze hadden zich weinig inhoudelijk op deze situatie voorbereid, maar tijdens het festival heeft niemand daar echt last van gehad. Ook de communicatie (verschillende talen) viel erg mee tijdens het festival. Het was prachtig om te zien hoe die Engelsen met elkaar werkten, zo anders dan in Nederland!

In de 5 ontwerpdagen na het festival was die samenwerking ook nog altijd zichtbaar en voelbaar, er werden bijvoorbeeld snelle compromissen gesloten over cruciale gebiedsdelen, in korte slagen deed iedereen (ook niet-ontwerpers) zijn zegje, dan werd duidelijk dat er voor de voortgang een standpunt ingenomen moest worden en zo kwam er een akkoord. Achteraf hebben ambtenaren zich afgevraagd, is dit nu wat we willen? Soms eigenlijk niet. Hoe werkt het dan dat je toch "ja" zegt? Het ging zo snel dat de realisatie van besluiten (en consequenties daarvan) soms pas even later kwam. Deze periode was erg intensief, Rademakers heeft meerdere presentaties bijgewoond en met de ontwerpers gegeten. Hij vond de week heel productief, de deskundigheid en sfeer waren stimulerend en indrukwekkend voor alle betrokkenen. Dat is een leerzame ervaring geweest voor de gemeente.

De financiële expertise werd vooraf al door Zo Wonen ingebracht omdat plangroep Heggen (extern bureau) diverse doorrekeningen (en grove exploitaties) van scenario's had gemaakt. De financiële vertaling tijdens het festival was kwalitatief ideevormend, maar niet rekenkundig van aard. Er speelt veel meer (politiek, strategie) rondom dit plangebied. Bijvoorbeeld de visie en berekeningen van DSM voor de Kampstraat, een industriegebiedje nabij de Burgemeester Lemmensstraat en Chemelot.

De rol van bewoners/omwonenden (of de maatschappij) was om tijdens CP veel input mee te geven, bij de voorbereidingen en vooral op het festival. De opkomst van burgers was echter beperkt, men had meer mensen verwacht. Dit was deels te wijten aan slecht weer op de zaterdag, het lag niet aan de inzet en voorbereidingen, Joyce Borger heeft er heel veel met energie en enthousiasme aan gedaan. Realisme gebied te zeggen dat de aanwezigheid van heel veel meer burgers waarschijnlijk geen ander plan had opgeleverd. Bij de publiekspresentatie waren 150 burgers (dat gaf draagvlak en maakte het tekort aan deelnemers op het festival een beetje goed) aanwezig, die presentatie is heel goed gegeven en gevallen. Er was applaus aan het eind en nauwelijks kritische vragen.

Het plan dat er nu ligt bestaat uit 2 fasen. Fase 1 kent nog een aantal knelpunten die nader uitgewerkt moeten worden. Onder andere: de stedenbouwkundige invulling van de zuidrand van het plangebied, de financiële vertaling en haalbaarheid. Dat laatste is logisch, maar tegelijkertijd moeilijk oplosbaar, omdat een stedenbouwkundig plan grote financiële problemen niet op kan lossen. Een financieel haalbaar fase 1-plan was de opdracht, maar eigenlijk wist iedereen dat dat onhaalbaar was, zonder aanpassing van de plangrenzen. Echter een andere opdrachtformulering was bij start niet mogelijk, het was politiek onhaalbaar om extra middelen vrij te geven voor een nieuw plan. De interpretatie van de opdracht (door opdrachtnemer(s)) is dan van groot belang. Een oplossing is bijvoorbeeld om fase 1 kleiner (en financieel makkelijker haalbaar) te maken. Maar eerst wordt er geprobeerd om het voorliggende nieuwe plan (fase 1) haalbaar te maken via bijdragen vanuit de marktpartijen en Zo Wonen. Vanuit de gemeente zijn gelabelde ISV I en II middelen beschikbaar, maar alleen onder voorwaarde dat de andere partijen mee-investeren.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden, eigenlijk beide, al kun je zeggen dat de ontwerp-uitkomst voor de betrokken professionals weinig verrassend is, dat kun je negatief zien maar ook positief (in de voorbereidingen is er goed gecommuniceerd, wat er aan ideeën lag spoorde met wensen van burgers en hun input paste weer grotendeels binnen het plan)
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk, niet gevraagd
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, beide
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal, niet gevraagd
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen, de voorbereidingen (zie hierboven) waren bepalend voor het succes op het festival en daarna
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd, tijdens het festival en de ontwerpdagen liep het proces anders (organischer) dan in de voorbereidingen
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces, zeker, er zijn eerst randvoorwaarden gesteld (ook naar participieren), daar is men daarna binnen gebleven
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen, beide
- proces bottom up <-> top down, niet gevraagd
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, dit laatste is echt het belangrijkste verschil dat CP maakt, het is de kern van de methode.

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces bezien geeft hij een 7+, dat is een gemiddelde. Om het kort te zeggen: het proces begon met de offerte en een 4 en eindigde bij de publiekspresentatie met een 9. Het resultaat is financieel in balans met de betaalde bedragen voor de opdracht (bijgestelde offerte). De omslag van oud naar nieuw plan heeft veel goodwill en vertrouwen gegeven en dat is het waard geweest

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

De belangrijkste winst in het nieuwe plan (t.o.v. de oude plannen) zit hem in het feit dat er nu zichtbaar acceptatie is om grote delen van de eerder geplande sloop te laten staan. Rademakers had daar veel kritiek op verwacht, maar dat bleef geheel uit. Het is een sterker en realistischer plan geworden, met minder financiële kraters (denk aan: aankoop gebouwen, sloop en gras zaaien of sociale herbouw).

Binnen de ambtelijke organisatie is er draagvlak voor, maar wil men de volgende keer vooraf wel veel meer zicht op wat er van de ambtenaren verlangd wordt (qua inbreng, capaciteit, aanwezigheid, rol). In het gelopen proces werd dit gaandeweg steeds meer en dat was een probleem en gaf onrust. Het was qua organisatie niet goed genoeg geregeld, afgekaart of afgedekt, intern bij de gemeente gaf de pilot een cumulatie van opgaven en taken. Eigenlijk horen uren doorbelast te worden op het project, als gemeentelijk projectleider kon Rademakers onvoldoende sturen op de (interne) gang van zaken omdat hij te weinig informatie had van bureau Overes over impact, planning en gevraagde inzet.

Zou de gemeente weer zo'n ploeg buitenlandse ontwerpers invliegen in een nieuwe casus? Ja, maar met het besef dat zo'n extern team ook nadelen heeft. In Engeland kent men een andere cultuur en ontwerptraditie en daar heeft de overheid een andere rol dan in Nederland. De "community" is alles wat de klok slaat en de financiering van projecten is anders geregeld. De kosten voor gemeenschap-pelijke voorzieningen worden bijvoorbeeld betaald vanuit projecten, het zijn grote ontwerpprojecten met meer ontwikkelingskansen voor investeerders, waardoor er ruimte is voor extra's.

Voor de buitenlandse ontwerpers aan de Burgemeester Lemmensstraat bleek het moeilijk om zich te realiseren dat de gemeente en corporatie hier géén intensieve bebouwing wensen, dat deze locatie geen extra voorzieningen (qua markt) kan hebben en dat er een scenario van bevolkingskrimp speelt. In de analyse werd breed uitgezoomd en qua oplossing wilde men steeds op dit deelgebied een mooi plan maken, desnoods ten koste van een andere locatie (bijv. Bloemenmarkt Lindenheuvel). Dat kan niet! De beperkingen waren soms frustrerend, maar zijn uiteindelijk door betrokkenen geaccepteerd. Steeds weer moesten Zo Wonen en de gemeente blijven hameren op realisme, terwijl je weet dat het plan (in een andere markt, tijd en situatie) inderdaad mooier zou zijn met al die extra's. Andere dingen (community related services) zijn gewoon echt niet mogelijk in Nederland. We kunnen hier geen groenonderhoudsbedrijf vanuit de gemeente op wijkniveau oprichten (voor en door de buurt) en daar alle groenwerkzaamheden aan uitbesteden. Sittard-Geleen werkt (EU-regels) met concurrentie, dus steeds via openbare aanbestedingen voor een bepaalde periode.

Was het proces anders verlopen of niet gebeurd als VROM niet zo'n groot deel van de investeringen had gesponsord? Had dat wellicht een ander traject of ander draagvlak opgeleverd? Nee. Wie er ook zou gaan betalen, vooraf bij de offerte was er een slecht gevoel (ook bij VROM). De invulling van het opdrachtnemerschap, organisatie van taken, urenverantwoording e.d., dat kan echt nog veel beter.

-> 8. toekomst?

Niet meer expliciet behandeld.

-> 1. algemeen persoon

Guyt is sinds de laatste verkiezingen wethouder in de fusiegemeente Sittard-Geleen. Hij is afkomstig uit de wereld van de volkshuisvesting en heeft daar na een studie aan de sociale academie ruim 20 jaar gewerkt. Zijn afstudeerrichting concentreerde zich op huurdersparticipatie, in die tijd was dat nog een redelijk nieuw item. Destijds werd ook het nieuwe "bouwen in samenspraak met bewoners" geïntroduceerd, het ging in zo'n project om meer dan huizen, het ging om wonen, gelukkig zijn, leven.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

Niet behandeld.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Voor Guyt is het gedachtegoed Community Planning volledig geaccepteerd en de methode een heel vanzelfsprekend instrument. Hij was niet sceptisch over de toepassing van de methode en het laten spreken van de mensen uit de buurt. Wat hij zich wel afvroeg was of de methode zou werken bij deze, toch nog vrij abstracte opgave (van een wat grotere schaal). Is de opgave herkenbaar genoeg voor de mensen om ze echt op de been te krijgen, of trekt CP alleen "de voorposten van de gemeenschap" aan om zich actief in te zetten? Community Planning leek Guyt nuttig om de brug te slaan van het oude plan (dat niet meer verder kwam volgens de ambtenaren) naar een nieuw plan (dat mede door inwoners is gemaakt).

Randvoorwaarden gemeente Sittard-Geleen:

Er moest een (markttechnisch en financieel) haalbaar plan komen, geen "the sky is the limit" verhaal. Dat betekent spanning, maar toch zijn de ontwerpers er positief mee om gegaan. Het gaf totaal geen blokkade bij de ontwerpers, het werd in dit planproces juist een tweede natuur om te zoeken naar ideeën en die steeds weer te toetsen aan het begin van uitvoerbaarheid. Want uitvoerbaarheid garanderen, dat kan niet.

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Tijdens het verloop van het proces was Guyt aangenaam getroffen door de bezieling waarmee alle mensen in het team (Nederlandse, Duitse, Engelse) werkten. Hun enthousiasme werkte aanstekelijk, het sloeg en slaat nog steeds over op anderen. Dat helpt om de scepsis die er ook bij CP onder sommigen (ambtenaren, wijkbewoners) leefde te doen verdwijnen of te verminderen.

Tijdens de periode van het ontwerpestival en de aansluitende ontwerpdagen was Guyt een aantal malen nauw betrokken. Soms had hij alleen een ceremoniële functie (opening festival, uiteindelijke publiekspresentatie), maar dat is ook belangrijk. Je kunt als wethouder het vertrouwen laten zien en voor extra sfeer zorgen. Op sommige momenten lukte het Guyt om het enthousiasme te benoemen, te checken of door te geven aan anderen, bijvoorbeeld bij de presentatie van het gemaakte plan. Door in de zaal de kwaliteit en visie van het plan positief te benoemen, te laten zien dat hij er zelf achter stond en live bij het aanwezige publiek hun enthousiasme te toetsen (een soort "ja-vraag") ontstond er een applaus in de zaal. Dat is heerlijk, na de pressure cooker situatie die Community Planning toch is!

Het grote applaus was afkomstig van zowel professionals als van de gewone mensen. Guyt deed het bewust, om het resultaat dat er lag te benadrukken en om een beetje te voorkomen dat iedereen met zijn eigen visie van het plan aan de haal gaat. Want dat is altijd het risico na een behaald succes.

Guyt: "Het vasthouden van het enthousiasme, dat is de grootste opgave die de gemeente na CP ziet."

Qua draagvlak is het vrij goed gegaan, er zijn altijd wel individuen die vinden dat de gemeente het nooit goed doet. Men heeft altijd vooroordelen, soms stappen mensen verre van waardevrij in een nieuw proces. Ook tijdens het festival hoorde je wel eens gemor of uitspraken van "we moeten nog maar zien wat ze

meenemen in de plannen". Maar dat geeft niet, het hoort er bij. Tenslotte heb je ook onder de eigen ambtenaren het verschil tussen mensen die de meerwaarde van dergelijke methodes meteen zien en anderen die meer de houding hebben van... wat gaat mij nu gebeuren, gaan anderen (op mijn terrein) bepalen wat we moeten doen? Positief is dat geen van de ambtenaren het proces heeft losgelaten, niemand heeft het laten vallen uit een soort fatalisme. Men is altijd betrokken gebleven, had een mening en heeft die geuit.

Een voorbeeld: op het festival leidde de start tussen twee mensen tot lijfelijk zichtbare argwaan. Pas toen duidelijk was dat ze dezelfde opleiding hadden gedaan, vond men elkaar en ging men samen de plannen aanpakken. Prachtig om te zien. In feite heb je tussen vakambtenaren en bestuurders dezelfde gezonde spanning, de ambtenaar bedenkt slim beleid en de bestuurder gaat wegen wat er bedacht is, om te bepalen wat waar ingezet kan worden. Als er zaken veranderen of niet doorgaan dan geeft dat altijd weerstand. Bij CP zie je dat uitvergroot, want het gebeurt eerder in het proces en het wordt meer direct gecommuniceerd dan binnen de ambtenarij. Het proces bij CP dwingt je ook om altijd via kwalitatieve argumenten je visie naar voren te brengen.

-> **5. kort karakteriseren CP in casus.** Deze vraag is wegens de krap beschikbare tijd, niet gedaan.

-> **6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP**

Over het gehele proces bezien geeft Guyt een 7,5 (hij is, zegt hij, redelijk kritisch). Het wordt geen 9, want als je preciezer naar het proces kijkt dan is de gemeente nog niet zo ervaren in interactie met partijen. En een 6, dat is het begin van een onvoldoende, dat zou geen recht doen aan het resultaat. Eigenlijk geeft het halve (van de 7,5) het kantelrisico aan, je hebt het deels wel (communicatie inspanningen) en deels niet (grondposities van anderen) in eigen hand hoe het verder zal gaan.

-> **7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP**

Het enthousiasme vasthouden in het vervolg van de planontwikkeling en –uitvoering, dat wordt de opgave van de professionele partijen. Met iedere week die verstrijkt wordt dat spannender. De tijd werkt tegen je, mensen raken op afstand en minder betrokken. Als gemeente laat je daar dan een communicatietraject op los, als "damage control", maar dat heeft zo zijn beperkingen. We denken de afstand te kunnen bestrijden en de betrokkenheid te vergroten, maar de echtheid (dat het diep van binnen zit) is stukken minder bij communicatie via de buurtkrant, website of een inloopuur.

-> **8. toekomst?**

Eigenlijk heeft een langjarig project als dit ambassadeurs nodig; Projectleiders, wethouders, mensen uit de buurt. De situatie dat projectleider Rademakers straks deze klus overdraagt is een afbreukrisico. Als het nodig is, dan grijpt Guyt in om de personele wissel op een ander (en beter) moment te doen.

Voor het toekomstperspectief zullen de grondposities mede bepalen wat het planresultaat kan zijn. Het Essenterrein geeft dat wel aan. Essent acht zich niet meer gebonden aan de claim van een ontwikkelaar. Dat geeft extra mogelijkheden tot rechtstreekse communicatie tussen de gemeente en Zo Wonen. Maar het betekent ook risico op juridische processen en claims, inperking van het gebied en minder kans op realisatie van gebouwen en voorzieningen. Als er minder gebouwd wordt in een gebied, kun je met hetzelfde geld misschien meer doen (meer kwaliteit voor de toekomst realiseren). Daarnaast zijn er ook 2 andere projectontwikkelaars die geen filantropen zijn, ze willen geld verdienen en veel woningen realiseren. Als de gemeente dan gaat bijsturen krijgt die al gauw het verwijt voor een dubbeltje op de eerste rang te willen zitten, dan wil de projectontwikkelaar dat dubbeltje wel graag uitbetaald krijgen. Het is zaak om waar mogelijk strategisch tussen beslissingen "voor te sorteren".

Guyt verwacht dat de uitvoering van de Burgemeester Lemmensstraat op zijn vroegst eind 2008 zal starten. Op kortere termijn kan het gevelrenovatiefonds (voor particulieren) hopelijk van start en wordt er op een zichtlocatie misschien wel een 1^e appartementenblok door Zo Wonen gerealiseerd. Tot slot: "Community Planning is zeker voor herhaling vatbaar", zegt Guyt desgevraagd.

-> 1. algemeen persoon

Borger heeft sociologie en de hogeschool voor journalistiek gedaan. Ze is nu zelfstandige (diverse opdrachten in Amsterdam en Limburg) en heeft daarvoor gewerkt bij verschillende gemeenten. Borger kent de gemeentelijke gang van zaken, procedures en taal, maar is liever in de buurten zelf actief. Ze heeft o.a. in Maastricht gewerkt op het bureau inspraak en ondersteuning, dat bureau was uniek voor Nederland en werd betaald door de gemeente. Het had de rol om alle ideeën voordat deze naar de raadscommissies gingen te toetsen in gesprekken met gewone mensen (burgers, ondernemers, verenigingen). Er werden als het ware onderhandelingen gevoerd in een voor-inspraak-situatie.

Borgers belang ligt altijd bij de burger, ongeacht wie de opdrachtgever is. Haar visie is dat de overheid op deze wereld is om de zaken zo goed mogelijk voor de burger te regelen. Niet iedereen is altijd gelukkig met die visie, maar ze is er vooraf duidelijk over en het past goed bij haar rol in het Community Planningsproces. Wel wil ze altijd de visie en wensen van bewoners in een realistisch perspectief zetten, ze is streng voor alle partijen, professionals (gemeente, corporatie) en bewoners.

Het doel van haar werk is om het vertrouwen van burgers in de toekomst te vergroten en gevoel over hoe de dingen bij bewoners en omwonenden werken bij alle partijen tussen de oren te krijgen. Zodat iedereen het verleden achter zich kan laten en vrij naar de toekomst toe kan kijken, of eventueel opnieuw kan beginnen. Tegen bewoners zegt Borger: "Vasthouden aan het verleden is het makkelijkst wat je kan doen, maar je hebt er zelf ook het meeste last van, dus waarom doe je jezelf dat aan?" Borger wil mensen best laten mopperen, maar wil daarna ook de switch maken naar de plannen en visie op de toekomst. Niet zwelgen in zieligheid maar verantwoordelijkheid nemen voor het leven en de eigen toekomst, alleen dat levert je wat op. Ze richt zich op de mens achter iedere functionaris.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

In Sittard-Geleen heeft Borger als lid van het team van Overes het veldonderzoek en intensief voorwerk met de mensen uit de buurt (Lindenheuvel, Burgemeester Lemmensstraat) gedaan. Haar stijl van werken is dat ze zich voor 200% er in stort en contact op allerlei manieren maakt met de bewoners, ze gaat mee naar de kroeg, loopt rond in de wijk, bijna niets is haar te gek. De buurt wordt bewoond door mensen met een volkse rauwdouwers mentaliteit, veel tatoeages, grote mond, klein hartje. Vroeger woonden hier mijnwerkers en over dat verleden hebben mensen vaak veel te vertellen. Als je het bejaardentehuis bezoekt dan hoor je veel, nu ondenkbare nostalgische, prachtverhalen. De samenhang en band tussen de mensen is heel nauw, ondanks beweringen vanuit overheden dat het los zand zou zijn in Lindenheuvel. Mensen willen er niet weg (tenminste als je bij die kring hoort).

Het grootste knelpunt in de Burgemeester Lemmensstraat is de verpaupering, de leegstand en het gebrek aan onderhoud van de wijk en de gebouwen. Er kwam verloedering en dat trok criminaliteit aan. De moraal van de mensen gaat weg. Mensen praten vol nostalgie over vroeger (het werk en het dansen, de kroegen, de levendige gezelligheid) maar leven ondertussen in een niemandsland. Ze voelen zich achtergesteld en ondergewaardeerd, zeker sinds de gemeentelijke herindeling.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Borger heeft iets met de onderwerpen democratisering, vernieuwende participatie en met de gewone mensen (het volk). Ze kent Clara Overes uit haar Amsterdamse tijd (ze denken beiden hetzelfde over democratisering). Overes is via het NIROV (tijdens een presentatie over een project van Thompson in het Engelse Scarborough) in contact gekomen met de methode van Community Planning en ook Borger werd daar later enthousiast over. In Meppel heeft ze meegekeken, in Sittard-Geleen hoorde Borger bij het vaste CP-team en in Renkum was ze alleen op het festival aanwezig.

Het specifieke, nieuwe, aan Community Planning is voor Borger tweeledig: enerzijds het sámen discussiëren (in overleg met alle partijen werken aan een oplossing, via discussie over meerdere onderwerpen tegelijk en met alle krachten gebundeld) en anderzijds de snelheid van het proces (de hogedrukpan, binnen één week resultaat, zichtbaar voor de buitenwereld, dat maakt het verschil). Dit alles gebeurt vooral op het ontwerpfestival (en de 100 uur uitwerking in de week erna), het festival is de kern van CP voor Borger.

Natuurlijk kan een andere methode of werkwijze ook uitdrukking geven aan dezelfde grondhouding / filosofie. Het is niet alleen maar CP wat de klok slaat. Als je democratisering en interactie wil in je proces, dan moet je juist de passende methode kiezen bij de situatie. Altijd eerst analyseren: wat past hier, wat ligt vast, hoe is het klimaat, wat is de belangrijkste lijn, hoe staan de mensen er in... en dan iets kiezen dat prikkelend is en het proces een stap verder brengt, maar ook niet té ver vooruit loopt.

Je ziet de noodzaak tot analyse en de keuze voor een passende methode terug in de participatieladder (theorie), Borger: "Hoe groter de participatiemarge is, hoe zorgvuldiger je moet afwegen of de beoogde methode past. Gaat het wel echt om participatie of draait het om inspraak (de rituele dans)?"

De participatiemarge valt te omschrijven met de antwoorden op deze 3 essentiële vragen.

- Doet de participatie en mening/input er echt toe?
- Welke en hoeveel kaders worden er vooraf gegeven?
- Blijft er genoeg ruimte (als speelveld) over om de beoogde participatie vorm te kunnen geven?

In Renkum werd de opdracht (ondanks de kaders) véél lichter omdat partijen echt enthousiast waren.

In Meppel wilde men bestuurlijk en ambtelijk (PL) heel graag, dat maakte het proces ondanks de heftige ervaringen en grote spanningen (die er altijd bij horen) toch licht. In Geleen was het zwaar.

Randvoorwaarden Joyce Borger: bij de start heeft zij weinig voorwaarden gesteld, gaandeweg heeft ze regelmatig om duidelijke taken/kaders/verantwoordelijkheden gevraagd. Bij de vervolgoopdracht na CP, als intermediair voor bewoners, heeft Borger 100% vertrouwen van de professionals geëist.

-> 4. **chronologische procesgang van ervaringen in casusproject**

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Het proces begon met het aannemen van de opdracht, maar eigenlijk vindt Borger dat Overes de opdracht voor CP in Geleen niet had moeten aannemen. Toch is zijzelf ook mee in het CP-team gestapt. Gedurende het hele proces heeft het CP-team zeer veel energie moeten stoppen in de ambtenaren van de gemeente. Één week voor het ontwerpfestival bijvoorbeeld, was iedereen bijeen om het voor te bereiden, maar de aanwezige ambtenaren wisten soms helemaal van niks. Er zat iemand bij die het vorige stedenbouwkundige plan (mee) had gemaakt voor Lindenheuvel en er ter plekke achter kwam dat zijn plan nu overhoop gehaald of afgeschoten werd. De ambtenarij was te weinig betrokken of te weinig enthousiast. Sowieso was de samenwerking met professionele partijen stroperig (informatievoorziening, medewerking). Zo Wonen was actiever betrokken, daar had men een vrij behoudende technocratische (maar ook deskundige) projectleider, die zich richtte op de proces-beheersing. De cultuur in de stad Sittard-Geleen is op beheer gericht en behoudend. De directeur van Zo Wonen is meer een ontwikkelend type, hij stuurde regelmatig bij, maar deed dat alleen op het randvoorwaardelijke kader, dus op de begrenzing van de inhoud, niet op de methode.

De bewoners zijn heel sterk begeleid op het punt hóe ze in het proces konden gaan staan. Steeds moest bijgestuurd worden dat ze niet op de stoel van gemeente of corporatie gingen zitten, maar hun eigen ervaringen, plannen en visie moesten blijven laten horen.

Borger heeft ervaren dat de gemeente Sittard-Geleen op ambtelijk niveau niet goed werkt en dat de gemeentelijk projectleider het herhaaldelijk probeerde om (fouten van) de gemeente af te dekken. Ze heeft vele discussies gevoerd over uitspraken en stellingnames die aantoonbaar niet juist waren, bijvoorbeeld het beeld dat er geen jongeren in de wijk zijn, terwijl zij zelf met 30 jongeren praatte!

Vanuit de gemeente waren sommige ambtenaren voor het proces (beleidsambtenaar en stedenbouwkundige) en anderen tegen (projectleider, stadsdeelmanager Lindenheuvel), bestuurlijk was er steun. Het is moeizaam gebleken om jongeren er bij te blijven betrekken, bijvoorbeeld rondom de pannakooi. Dat was een wens van de jeugd, maar na enige tijd veranderde hun wens in de vraag naar hekken rondom een bestaand basketbalveld in de buurt. Borger vindt dan dat het niet gaat om het vasthouden aan de precieze opgave, maar om het feit dat er gesproken wordt met de jeugd en dat zij hun wensen uiten. Daarvoor is het wel nodig om de jongeren steeds te confronteren met hun (sterk wisselende) betrokkenheid en verantwoordelijkheid, als zij zich niet laten zien, dan wordt er bij de gemeente of corporatie niets bereikt.

Voor de financiële kant van het planproces is expertise ingehuurd (CP had iemand bij zich, Zo Wonen had een bureau ingehuurd). Dat moest ook wel gezien de in de opdracht aangegeven belofte dat er binnen bepaalde tijd een plan zou liggen, dat zou passen binnen de marges, haalbaar en realistisch zou zijn. Borger vindt dat CP dit waar moet maken en dat de opdrachtnemer er verantwoordelijk voor is, ook als de financiële expertise in het proces nog extra vanuit de opdrachtgever ingehuurd wordt.

Aan het eind was een van de aanbevelingen vanuit CP dat er een intermediair (onafhankelijk voorzitter en procesbegeleider) moest komen om het contact en vertrouwen tussen bewoners en de gemeente en/of Zo Wonen in het vervolgproces te begeleiden. De gemeente stelde toen voor om die rol door de eigen stadsdeelmanager te laten vervullen, de persoon die er al jaren niet in was geslaagd om goede feeling met de buurt te hebben. Dat is toch boter op het hoofd hebben! Borger zelf zat niet te springen om deze vervolgoopdracht, maar de buurt heeft haar voorgesteld en gaf haar het volle vertrouwen. Ze vindt het een mooie opdracht en voelt zich nauw verbonden met de wijk, maar heeft steeds gezegd dat ook een ander het prima zou kunnen, mits die persoon geschikt is en ingewerkt kan worden op het reeds gelopen proces. De gemeente en Zo Wonen wilden zo'n intermediair niet van harte, ondanks de afspraken uit het CP-traject. Voordat Borger de rol zelf heeft opgepakt, heeft ze van beide partijen 100% vertrouwen als voorwaarde gesteld. Haar doel is: "een mooie en goede Burgemeester Lemmensstraat, met een gezamenlijk gevoel dat het proces goed is geweest".

In het hele proces heeft VROM geïnvesteerd en gekeken (vanaf een afstandje) naar de methode, maar qua betrokkenheid en/of begeleiding heeft VROM geen grote rol gehad. Het was puur lokaal.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk, maar dat hoeft niet te bijten, je kunt een gezamenlijke grote visie hebben en dan maatwerk realiseren vanuit buurtbeleving en specialismen
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, het was meer chaos, maar een balans is eigenlijk het doel, Borgers persoonlijke overtuiging zegt: "gestructureerde chaos is het ideaal, met ruimte voor spontane ideeën en duidelijke kaders, dat betekent eerst zonder grenzen beginnen en dan doorvertalen naar een passende maat en schaal (met behoud van het oorspronkelijke idee)". Het op maat bepalen van de mix tussen sturing en ruimte is cruciaal.
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen, hier: beide
- proces bottom up <-> top down
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid? Dat is een moeilijke keuze omdat beide zaken CP bijzonder maken. In Sittard-Geleen was volgens Borger, uiteindelijk het draagvlak en de participatie véél belangrijker dan de snelheid in het proces.

In Meppel en Renkum, de casussen die Borger ook heeft meegemaakt, valt er ook wel wat te zeggen over deze laatste vraag. In Meppel wilde men iets inhoudelijk nieuws toevoegen aan de stad, de vraag "hoe wil je wonen" stond centraal en dat is eigenlijk een andere vorm van CP. Ook heel nuttig, maar onvergelijkbaar met herstructureringsgebieden waar veel "oud zeer" speelt. In Renkum was er veel meer balans tussen draagvlak/participatie en voortgang/snelheid, al had ook daar uiteindelijk de interactie de meeste toegevoegde waarde. Eigenlijk lijkt het steeds weer te draaien om begrip voor elkaar en om open communicatie naar elkaar toe, dat is belangrijker dan de echte snelheid in het ontwikkelproces of de precieze input die in de eindoplossing terechtkomt.

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces bezien geeft ze een cijfer 7. De reden daarvoor is dat CP organisatorisch nog in de kinderschoenen staat (in het huidige Nederlandse team), een betere sturing op werkzaamheden en werkverdeling en een sterkere inhoudelijke opdrachtafbakening bij de start moet dit verhelderen. Het is geen 6, want alles is toch allemaal redelijk opgelost in Sittard-Geleen, het is een geslaagd inhoudelijk project geworden en de buurt is enthousiast over de resultaten. Maar dat heeft wel een héle grote inzet (samen smeren, samen eten) van het team CP gevraagd.

De externe opdrachtformulering bij de start van het proces (wat is precies de verantwoordelijkheid die de opdrachtnemer op zich neemt), is voor het proces en het hele team erg belangrijk. Ook voor Borger zelf (als teamlid) was vaak onduidelijk welke taken aan haar uitbesteed werden en wat er qua input en resultaat werd verwacht. Borger: "Het is nog teveel een zenuwtoestand, ook als je binnen het team een opdracht geeft, wees helder in de omschrijving. En accepteert de ander de taak, laat het dan ook daar liggen, vraag naar de voortgang en stuur zonedig bij, maar grijp niet diep er op in, dat verlamt alle partijen." Op de organisatorische punten is nog een wereld te winnen om de ideologie te bereiken!

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

Community Planning heeft in de Burgemeester Lemmensstraat plaatsgevonden omdat er zo'n grote subsidie voor beschikbaar werd gesteld vanuit VROM. Borger is er van overtuigd dat het proces geen doorgang had gevonden als partijen het volledig zelf hadden moeten betalen en dat zegt eigenlijk genoeg. De gemeente had het dan nooit gedaan, er was niet voldoende draagvlak en wil van binnenuit voor. Zo Wonen wilde het interactieve wel meer vanuit zichzelf, stond er wat vrijer in, maar had dit ook nooit zelf betaald. Als Overes bij de start dit (onderbuik-)gevoel helder gecommuniceerd had, het gevoel dat CP te vroeg is voor partijen, dan had je zeker contact gehouden en sterk gestaan en uiteindelijk waarschijnlijk een duurzamer resultaat bereikt. Het lange termijn belang (de visie op duurzaamheid en maatschappelijk effect) gaat voor de korte termijn resultaten, het ideaal gaat voor.

Overes kan als opdrachtnemer professioneler afwegen of een opdracht voor CP geschikt is of er duurzaam resultaat wordt bereikt door inzet van de methode. De echte wil was in Sittard-Geleen niet aanwezig en dat merk je nu bij de inbedding en continuïteit. De gemeente was niet klaar voor CP en deze participatie, wel aan het oppervlak, maar de wil zat niet diep van binnen. Je roept in het proces een piek en verwachtingen op, je staat voor de methodiek en ideologie, maar kan het vervolg absoluut niet garanderen naar bewoners en anderen toe. Dat is een afbreukgevaar, een risicofactor voor CP.

Borger: "De methode valt of staat met de wil en betrokkenheid van ambtenaren en politici."

Als je Geleen vergelijkt met Renkum, dan is het grote verschil (voor zover Borger het heeft gezien) dat daar wel van binnenuit en vol overtuiging de wil was om CP toe te passen en er in te slagen. Niet met als resultaat alleen een goed plan, maar ook met een gezamenlijk proces en burgerbetrokkenheid.

In feite moet CP in de toekomst strategischer ingestoken en (als er een opdracht is) voorbereid worden. De onbevangingheid en openheid die nu in de aansturing zit is een groot goed, maar het sturen (touwjes in handen hebben, overzicht houden, strategie kiezen) is nog beperkt geborgd in het team van Overes, zoals dat team nu is samengesteld. Naast het leren en evalueren van de (externe) processen, kan ook het eigen team kritischer geëvalueerd worden, om iedere keer weer meer kwaliteit te realiseren. Volgens Borger klopt het organisatorisch tot nu toe nog niet helemaal. De verwachtingen en onderlinge taakverdeling zijn onhelder, veel gebeurt op het laatste moment (incidentgestuurd). Dat is het leuke en spannende aan er bij zijn, maar het is ook de valkuil, werk wordt dubbel gedaan en moet over of opnieuw afgestemd. Community Planning in Nederland is een nog jonge, prille methode, het is een groot leerproces. Dat gemeenten transparant zijn en open staan voor de burger, het feit dat ambtenaren en bestuurders praten met mensen, dat is in essentie echt nieuw voor Nederland.

Het team Overes haalt het strategische niveau van terug- en vooruitkijken nog niet structureel, maar soms op momenten weer wel. Bijvoorbeeld in Meppel, waar Borger ook bij was, dreigde de wethouder met opstappen en het niet presenteren van het plan. Gezien de uitkomst voorzag hij grote problemen. Overes verzag de situatie en greep daadkrachtig in. Ze zei: Of je nu na de planpresentatie weg wordt gestuurd of zelf het CP-team wegstuurt en daarom (verspilling van 150.000 euro aan overheidsbudget) problemen krijgt, dan kun je net zo goed de gok nemen en voor de presentatie gaan staan.

De wijze les is kortom: als opdrachtnemer en opdrachtgever moet je jezelf de volgende dingen goed blijven afvragen. 1. Wat betekent dit proces voor iedere betrokken partij, nu en straks? 2. Welke kanten kan het opgaan en wat betekent dat? 3. Hoe kunnen we (professionele en niet-professionele) partijen betrekken, commitment kweken en hen medeverantwoordelijk maken, onder de noemer van: "je was er bij"? Haar tip: vergelijk de problematiek met de theorie van de participatieladder.

-> 8. toekomst van de Burgemeester Lemmensstraat?

Over 5 jaar, zegt Borger, dan staat de Burgemeester Lemmensstraat er zonniger bij. De leegstand is goed beheerd en beheersbaar, de leefbaarheid geeft meer tevreden mensen. De communicatie tussen de partijen

(corporatie, gemeente, eindgebruikers) loopt beter en er groeit echt vertrouwen. De intermediaire rol (die zij nu toevallig zelf vervult, maar dat kan ook een ander doen) wordt een succesfactor. Gemeente en Zo Wonen zijn bereid echt pijn te lijden om resultaat te bereiken.

Leestip:

Stichting Agora in Amsterdam, een EU-stichting voor democratiseringsprocessen, die nieuwe methodieken ontwikkelt bijv. het stadsgesprek (ex-directeur is Eise Kalk, nu directeur bij het IPP).

Spreektip:

Eric Haagmans van het bewoners-wijkplatform in de Burgemeester Lemmensstraat. 046-4755591.

-> 1. algemeen persoon

Siemerink is ruim 4 jaar vestigingsmanager van woningcorporatie Vivare in Renkum. Ze geeft leiding aan het front-office kantoor en heeft veel contact met de lokale stakeholders. In de hele gemeente Renkum (meerdere kernen) heeft Vivare zo'n 3200 verhuureenheden, in totaal bezit de corporatie 24.000 woningen in Arnhem en omgeving. Siemerink heeft rechten gestudeerd en eerder gewerkt bij verschillende gemeenten en corporaties. Zij is via o.a. de woonruimteverdeling de volkshuisvesting ingerold. Een ideale sector voor haar, want bij een corporatie kun je integraal en bedrijfsmatig werken en komen de verschillende beleidskolommen bijeen. Siemerink zit niet de hele dag achter haar bureau, ze spreekt ook klanten en houdt van die afwisseling. Klanten zijn haar drive.

Siemerink (zei volgens Schrijvers, daarmee kweekte ze veel goodwill, op de publiekspresentatie): "Laten we een ding niet vergeten, het gaat om bewoners en om het slopen van huizen, we kunnen geweldig leuke processen samen doorlopen en hele goede plannen maken, maar het raakt de mensen heel hard, ondanks hun steun voor sloop, dat moeten wij ons altijd blijven realiseren."

Schrijvers werkt nu 2 jaar bij Vivare als projectmanager in de gemeenten Duiven / Westervoort / Renkum, sinds kort is de groep (vanuit de backoffice) waarin hij werkt in een aparte projecten BV geplaatst. Maar de corporatie (toegelaten instelling) is 100% eigenaar van de BV, hij is dus 100% Vivare. Vivare heeft zich gecommitteerd aan de tempo-afspraken in het KAN-gebied en heeft toegezegd zelfstandig een groot aantal woningen middels nieuwbouwprojecten (en via het bestaande bezit: herstructurering, wonen en zorg) te realiseren. Bouwen-bouwen-bouwen is met stip het speerpunt voor Vivare. Schrijvers heeft technische bestuurskunde gestudeerd en werkervaring in gebieds-/projectontwikkeling bij gemeenten, een adviesbureau en een projectmanagementbureau. Bij Vivare is hij ontwikkelaar en heeft Schrijvers het gevoel echt iets te kunnen betekenen. Het maatschappelijke doel betekent veel voor hem.

-> 2. introdactie inhoud situatie casus

De Bergerhof is een wijk uit eind jaren '60, nu zo'n 40 jaar oud, en werd destijds door het gemeentelijk woningbedrijf gerealiseerd aan de rand, maar toch dichtbij het centrum van het dorp Renkum. Er was destijds grote behoefte aan woningen. Het betreft portiekflats zonder lift, ze zijn in 3 tot 4 lagen gestapeld, soms boven op de bergingen of garages van de begane grond. De blokken liggen verspringend tussen de bomen in het groen, de meeste niet direct aan doorgaande (verkeers-)straten. De plattegronden van de woningen verschillen, ondanks het vrijwel gelijke uiterlijk van de gevels. Er wonen allerlei mensen, grote en kleine huishoudens, allochtoon en autochtoon, sommigen wonen er nog vanuit de bouwtijd, anderen wonen er nog maar net. De mutatiegraad is hoog, ongeveer 15%, het zijn geliefde starterswoningen. Opvallend is het feit dat de bewoners zelf minder (woon-)problemen ervaren dan de omwonenden, dorpsgenoten en de betrokken professionele partijen in Renkum.

Voor Vivare Renkum betekent de Bergerhof 198 flatwoningen dicht bijeen in het diverse en kleinschalige dorps woonmilieu van Renkum. Het type woningen past eigenlijk niet bij de vraag en sfeer in Renkum. De vestiging van Vivare heeft een portefeuille woningen (veel gestapelde types) die erg afwijkt van de gemiddelde typologie (grondgebonden wonen) in haar werkgebied. De vraag naar deze flats blijft wel, want iedere woningzoekende uit de regio kan hier komen wonen en vooral starters doen dat (vanwege de vrij korte wachttijd in vergelijking tot andere wooncomplexen in de steden).

Eind jaren '90 heeft een corporatie, een van de fusievoorgangers van Vivare, de Bergerhof (samen met een ander complex) nader onderzocht, een toekomstig sloopcomplex was toen de conclusie voor beide complexen. Maar omdat sloop van beide complexen een enorme opgave qua logistiek en herhuisvesting van huishoudens, veel manuren werk voor eigen medewerkers en grote financiële aanslag op de reserves betekende, is besloten te faseren door de sloop van het andere complex in gang te zetten en de Bergerhof voorlopig in stand te houden. Destijds zijn er klankbordgroepen bij betrokken geweest en is een sociaal plan voor de bewoners vastgelegd. In 2001 werd de Bergerhof dus "geparkeerd", natuurlijk werd normaal klachtenonderhoud wel gedaan, maar grotere projecten (interieurrenovaties, buitengevelonderhoud) werden niet uitgevoerd. In 2005, toen het andere complex ver gevorderd was in de planontwikkeling brak de tijd aan om weer naar de (toekomstscenario's voor de) Bergerhof te kijken. Vivare Renkum meldde het wooncomplex aan bij de centrale backoffice voor analyse en onderzoek. Men had eerst het idee dat de woningen nog wel zo'n 10 jaar mee zouden kunnen. Maar dat bleek een financieel problematisch scenario, omdat grotere onderhoudsingrepen nodig waren die zeker niet terugverdiend konden worden in de

resterende exploitatietermijn. En de investeringen maakten het complex niet voldoende toekomstproof. In de jaren voor de sloop (met weinig investeringen en toch goede verhuurbaarheid) was het complex een "cash cow" voor Vivare.

Schrijvers was net begonnen bij Vivare en hield zich o.a. bezig met scenario's en doorrekeningen voor de Bergerhof. Voor Vivare bleek sloop (net als jaren geleden) het enige realistische toekomstscenario. De corporatie besloot tot het voorkeursscenario "sloop binnen een termijn van 5 jaar." In maart 2006 is dit beeld gecommuniceerd aan de groep bewoners en die avond verliep verrassend goed. Sommige mensen applaudisseerden zelfs spontaan. In huis-aan-huisbezoeken (deze hebben bij 70-80% van de woningen plaatsgevonden) bleek dat 80% van de bezochte huishoudens positief stond tegenover sloop. De grootste spanning voor de toekomstafwegingen van de Bergerhof zat op marktkwaliteit-ruimtelijke kwaliteit-middelen en niet op de bewoning, financiële nood van de corporatie of op (herontwikkelings-)druk van buiten.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Na die succesvolle bewonersavond werd door de Vivare-medewerkers nagepraat, want ja... nu moest er ook vervolg gegeven worden aan die sloopvoornemens en moesten er nieuwbouwplannen komen. Schrijvers besprak met een medewerker communicatie de ervaringen en connecties die hij had. De keuze voor CP was een beetje toevallig omdat Schrijvers er ergens documentatie over had liggen. Hij had ooit een presentatie van Thompson (Engeland) gezien. Voor Vivare stond voorop dat bewoners actief betrokken moesten worden en een rol moesten krijgen in het herontwikkelingstraject. Van het een kwam het ander, iedereen bij Vivare werd enthousiast voor een pilot Community Planning (CP).

Vivare zag de methode als een mooie kans om in plaats van te pingpongen tussen partijen en steeds volgtijdelijke stappen te zetten, een proces in te richten waarin samen en betrokken werd gewerkt aan een krachtig stedenbouwkundig plan. Naast het principe van participatie telde de integraliteit van de aanpak en het niet uitfaseren maar juist aaneenschakelen en koppelen van subgroepen in het huidige, gunstige momentum. Na ervaringen met vrijblijvende klankbordgroepen was dit een andere, nieuwe aanpak en Vivare voelde veel voor innovatie. Daarbij kwam dat er net een nieuw college zat in de gemeente Renkum, de bestuurders hadden het principe van "beginspraak" in het coalitieprogramma opgenomen, maar wisten niet goed hoe daaraan vormgegeven kon worden.

In het verleden waren ruimtelijke planprocessen en procedures bij de gemeente altijd zeer moeizaam en traag verlopen, het dorp Renkum kende lange tijd zo weinig nieuwbouw dat ieders ogen op een nieuwe ontwikkeling gevestigd waren en het taai proces werden. Community Planning kon als vernieuwend experiment een breekijzer met vroegere processen inhouden.

Vivare stond heel open in het proces en had al eerder afgesproken met de gemeente om de rol van ontwikkelaar en opdrachtgever voor de Bergerhof te vervullen. De corporatie formuleerde enkele harde randvoorwaarden en investeerde zelf veel in analyses en onderzoek voorafgaand aan de start. Er werd intensief onderzoek (m.b.v. extern deskundigen) gedaan naar o.a. groen, geluid, bodem, flora, fauna, milieu, hindercirkels, archeologie. Met die kennis in de hand werden de algemene inhoudelijke randvoorwaarden voor de ontwikkeling van het gebied vastgesteld. Daarnaast hadden de gemeente (zie ander interview) en de corporatie ook hun eigen specifieke randvoorwaarden.

Randvoorwaarden Vivare:

- 50% sociale huurvoorraad (en daarvan zoveel mogelijk, zeg 50% grondgebonden woningen)
- 50% vrije sectorwoningen die voldoen aan en gebaseerd zijn op de marktvraag (ook qua prijs)
- een gefaseerd plan (met minimaal 2 fasen), vooral gezien de logistiek van herhuisvesting
- een kwalitatief goede wijk (zie de eerdere analyses)
- een financiële grondexploitatie (GREX) die aansluit bij de als normatief kader meegegeven kentallen. Uit eigen middelen stelde Vivare vooraf 1,5 miljoen euro beschikbaar voor het verwachte negatieve planresultaat. Er waren al zaken van de huidige opstallen buiten de GREX gehouden (boekwaarden / bedrijfswaarden e.d.), het normbedrag was exclusief onrendabele toppen op de verhuurexploitatie en het was de afspraak dat alle verkoop-rendementen uit de nieuwbouw van de Bergerhof in het project zelf zouden terugvloeien.

Vivare stelde bij de opdracht voor de stedenbouwkundige schets als doelstellingen vast: draagvlak voor de plannen, kennis van de plannen vergroten, gedegen houding ten opzichte van planvorming en Vivare, gemeente positief beïnvloeden en kosten en tijd besparing. Vivare was de enige officiële opdrachtgever voor Community Planning in de Bergerhof en betaalde bureau Overes voor de planontwikkeling. Vivare had de opdrachtverlening (en prijsonderhandelingen) strak geregisseerd en had intern haar beleid en

besluitvorming goed gemanaged, er was volledig akkoord. Bij andere partijen bleek het draagvlak intern soms minder goed geregeld (zie interviewtekst verderop).

Vivare en gemeente hadden tevens een communicatielijntje bedacht waardoor alle beslissers op gezette tijden in het hele ontwikkelproces (ook tijdens de CP) werden geïnformeerd en konden toetsen op de gestelde randvoorwaarden.

Er kwam een intentieovereenkomst tussen Vivare en de gemeente vóór de start van CP waarin de gemeente stelde dat de planontwikkeling voor de gemeente "ten minste budgettair neutraal" moest worden. Dit leek in lijn met de reeds vastgelegde bredere prestatieafspraken waarin Vivare uitging van een voor Vivare "budgettair neutrale planontwikkeling" en waarin de rol van Vivare (als zelfstandige bouwer, ontwikkelaar en beslisser in haar eigen projecten) was vastgelegd.

Met de gemeente heeft Vivare (vóór opdrachtverstrekking) veel overleg gevoerd over het concept CP. Andere stakeholders zijn niet gepolst omdat de corporatie veel voeling heeft en tijd investeert in contacten met partijen uit haar werkomgeving en een positieve houding van derden verwachtte. Ook aan bewoners is vooraf niet gevraagd wat men van CP vond. Vivare heeft de ervaring dat maximaal 20% van de huidige bewoners terugkeert na een gewoon herstructureringsproces en vond de visie van omwonenden minstens zo belangrijk. Wel zijn de bewoners geïnformeerd over het doel van en de idee achter de methode, maar dat is gebeurd nádat Vivare besloten had om CP toe te passen.

Siemerink: 'Ieder kan vanuit zichzelf een eigen plek en rol bepalen, dat is de kracht van Community Planning en -zelfregie voor iedereen- dat past goed bij de strategie van Vivare.'

Vivare gaf het proces en resultaat (met strakke randvoorwaarden) vol vertrouwen uit handen. Juist door die houding kon men de details loslaten. Vivare heeft als een betrokken en een professioneel opdrachtgever (pro-)actief en in de breedte meegestuurd, maar niet op inhoudelijk resultaat, of op een eigen ideaalbeeld, alleen op de gestelde randvoorwaarden. Vivare beschouwt het als een coproductie (de houding van Vivare verschilt daarbij niet van andere ontwikkelingstrajecten). Niet zelf actief sturen maar continu werken aan een basis van vertrouwen en een goede sfeer, dat is de opdracht. Vanuit beide kanten (opdrachtgever en -nemer) is veel werk gedaan. De eerlijkheid gebied te zeggen dat dit proces (qua sfeer / intenties) ook via een andere methode succesvol had kunnen verlopen. Er zijn methoden die op CP lijken, met eenzelfde principe, intensiteit en betrokkenheid.

Na opdrachtverlening heeft bureau Overes (de opdrachtnemer) een stedenbouwkundige erbij gezocht en toen Vivare dit bureau HZA zag zitten is het bureau ook aan de gemeente voorgesteld (de afspraak was: géén goed gevoel bij de gemeentelijk stedenbouwkundige over het bureau betekent zoeken naar een ander bureau). Er moet namelijk vertrouwen zijn om het proces bij andere ontwerpers in handen te leggen. De CP-methode houdt tevens in dat er gedurende enkele maanden intensief studie wordt gedaan naar het gebied en veel gesprekken worden gevoerd (en workshops worden gehouden) met alle partijen. In die contacten is op allerlei wijzen het draagvlak voor de methode gepolst (en dat viel heel positief uit). Vivare stelt dat de planontwikkeling zeker was stopgezet als onverwachts was gebleken dat het draagvlak voor CP bij stakeholders onvoldoende zou zijn geweest. De positieve houding van o.a. welstand, welzijn, bewonerscommissie en burgerorganisaties gaf Vivare en het CP-team "vleugels", de kracht en het momentum werden sterker, dat werkte heel prettig.

-> 4. **chronologische procesgang van ervaringen in casusproject**

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Voor Vivare ligt de essentie die het verschil maakt t.o.v. andere methoden in de voorbereidingsfase vóór het ontwerpfestival. Natuurlijk is ook bij dit proces veel energie gestopt in de offertefase en de rollen / taakverdeling / verhoudingen, maar de vele gesprekken door Overes met het veld waren doorslaggevend. De actorenanalyse was essentieel, de speciale thema's voor het ontwerpfestival en daarmee het stedenbouwkundig plan werden helder.

Schrijvers: "Mijn strategie is altijd analyseer een plek kapot vóóordat je start."

Hoe voorkom je dan een eigen overheersende eindvisie als een tunnelview je gaat hinderen in het loslaten van het proces? De "open mind" en "down to earth" mentaliteit van Clara Overes in deze analysefase hielp mee, immers een straat is en blijft een straat, een boom is een boom, een huis is een huis. Veel contact en feedback met de opdrachtgever helpt ook. Voor voorbereidende analyses heb je de gemeenschap (ervaringen) zelf nodig, maar ook de vakspecialisten. Gedegen voorbereiding is een belangrijke voorwaarde voor goed opdrachtgeverschap, maar net zo goed de voorwaarde voor een geslaagd ontwerpfestival en een succesvolle publiekspresentatie.

Het ontwerpfestival was ook cruciaal, maar in feite is die stap zo goed voorbereid dat het bijna niet meer fout kan gaan. Het team van bureau Overes werd groter (aangevuld met communicatie, organisatie, ondersteuners) in de aanloop naar het festival, dat was heel goed voor de sfeer. De opkomst tijdens de 2 dagen in Renkum was wel een punt van aandacht, er was alles aan gedaan (bus voor vervoer, aanbesteding alle huishoudens, folderen e.d.). Er zijn ruim 200 personen, waarvan zo'n 30 huishoudens uit de wijk zelf en daarnaast heel wat omwonenden op het festival gekomen (exclusief de schoolklassen uit de workshop bij de aftrap), ook de eindpresentatie was goed bezocht. Tijdens het festival keken enkele buitenlandse CP-specialisten mee (aan de zijlijn, onbetaald en zonder leidende rol), zij maakten hun eigen stedenbouwkundig ontwerp, maar stuurden niet mee. Vivare vond het opvallend om te zien hoe anders deze ontwerpers naar de opgave en oplossing keken.

De communicatie tijdens het hele CP-proces verliep goed en soepel, zowel binnen Vivare, tussen Vivare en de gemeente, tussen Vivare en bureau Overes en onderling tussen de door Overes ingehuurd personen. De gemeente had van haar kant ook één persoon als contactpersoon en centrale projectleider aangesteld. Vanuit beide partijen waren de communicatieadviseurs nauw betrokken. Er kwam een website met toegangscode (voor bekende gebruikers) waarop alle informatie stond (stukken, voortgang, status, contactgegevens), iedereen kon over alle informatie beschikken. Er ging geen tijd verloren aan herhalingen, er was snelle onderlinge uitwisseling en begrip. Clara Overes heeft daarbij de instelling dat zij van elk proces wil leren en procesoptimalisatie wil doen.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk, wel voor de hele locatie (duidelijk begrensd)
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, maar dat betekent niet strak sturen op inhoud, het proces was geregisseerd maar tegelijkertijd dynamisch en flexibel, het toeval werd gebruikt, nieuwe elementen werden ingezet
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal, aan de voorkant van gaat de opgave er meervoudig in, aan de achterkant komt het resultaat er meervoudig uit, maar tegelijkertijd was er goed geanalyseerd waardoor de complexiteit kon worden gereduceerd en onzekerheden konden geëlimineerd (vooral bij het festival).
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen; = beide !!!
- proces bottom up <-> top down; = beide !!!
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, elementen uit 't laatste, want dat is het doel, als draagvlak en participatie lukken dan versnelt het proces vanzelf.

Siemerink en Schrijver van Vivare stellen: "Geen chaos over de rug van mijn bewoners!"

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces geeft Vivare (beide geïnterviewden noemen spontaan hetzelfde cijfer) een 8,5. Een 8,5, dat betekent dus geen 10 omdat alles dan perfect zou moeten zijn en geen 7 omdat dat echt te mager is qua resultaat en dynamiek en spin off.

Deze spin off is bijzonder groot voor Vivare:

- er ligt een goede stedenbouwkundige planvisie als basis
- er is breed draagvlak voor die visie
- de uitstraling van CP naar andere externe partijen (gemeente, politiek en media) was groot, Vivare Renkum was in dat kwartaal de meeste geciteerde corporatie in de (regionale) kranten, de

- Gelderlander zette zelfs een speciale link op de website van de krant, Omroep Gelderland kwam met televisieploeg langs, KEI kwam interviewen, enzovoort. Men had wel uitnodigingen gestuurd, maar de media niet strak geregisseerd, het ontstond gewoon.
- de uitstraling van CP intern zorgde voor teamvorming, voor stevigheid van mensen en flink genieten, dat is in een sloopproces (met vervelende stappen) heel welkom voor medewerkers.

CP heeft zeker gezorgd voor een versnelling in de planvorming (gezien eerdere ervaringen in het Renkumse), naar schatting ging het (inclusief voorbereidingen e.d.) een aantal maanden sneller, misschien een tijdswinst van 50%. Voor de buitenwacht lijkt het supersnel in 2 weken te verlopen.

De methode heeft een basisvisie opgeleverd die Vivare zeker als duurzaam bestempeld, omdat mensen zelf hebben mee-ontworpen aan de (hun?) toekomstige huizen en ruimten, dat geeft gewoon een extra maatschappelijke dimensie aan het resultaat. Misschien komen ze wel terug om er straks te wonen. Daarnaast is het plan ook qua sociaal-fysiek-economisch goed in balans. Mensen kennen elkaar nu beter, groeten elkaar, kennen elkaars naam en huishouden, dat ziet Vivare nu (6 maanden later) nog terug in de wijk.

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

Er is bij de mensen van Vivare geen verandering geweest in rol of houding als je begin en eind van het CP-proces vergelijkt. Men is nog steeds enthousiast, getuige het interview dat KEI afnam en waarbij de interviewer zei dat men nog steeds ging stralen bij het ophalen van de herinneringen.

Terugkijkend kun je zeggen dat er, ook omdat het een 1^e keer was dat deze methode werd gebruikt en veel energie vrij kwam, de wil was om te slagen en acceptatie was voor (kleine) foutjes. Vanuit alle organisaties was er een team van betrokken mensen mee bezig, dat was voor allen zeer intensief!

De financiële kant van de planvorming was een continu aandachtspunt, vooral gezien de gestelde randvoorwaarden. Maar Vivare concludeert dat uitgaven voor CP en opbrengsten (het plan) in balans zijn. Ieder ander intensief planproces kost ongeveer evenveel als je alle zaken mee telt. Alleen wordt het geld nu in een korter en heviger tijdstraject besteed en zijn de kosten voor het stedenbouwkundig ontwerp en de externe procesbegeleiding naar verhouding wat hoger. Als opdrachtgever zet je zelf ook altijd nog veel uren en kennis in (dat geeft dubbels, maar dat hoort er bij). Met Bureau Overes is een vaste prijsafsprake gemaakt.

Succesfactoren:

- Pas starten met CP bij voldoende draagvlak (intern en extern) voor sloop van het bestaande, de methode CP niet inzetten om sloopbesluit en -draagvlak te krijgen, maar inzetten voor de toekomstplannen (zoals eigenlijk voor ieder stedenbouwkundig plantraject geldt, niet uniek voor CP).
- Als opdrachtgever / betrokkenen een beperkt aantal randvoorwaarden vooraf (onderbouwd) stellen en strak handhaven, de rest vrij laten, ofwel daarbinnen vooral "plezier op het speelveld" opzoeken.
- Kies een overzienbaar project voor deze methode, dan kun je na een goede voorbereiding als opdrachtgever de sturing op de inhoud ook echt loslaten.

-> 8. toekomst?

Over het vervolg van de planvorming en ontwikkelingen in de Bergerhof valt tot slot nog wel het een en ander te vertellen. Vervolg geven aan zo'n intensieve piektijd, dat is het moeilijkste wat er is, want door alle procedures en verdere uitwerkingen ben je zo 2-3 jaar verder zonder zichtbaar resultaat.

Wat is in de afgelopen 6 maanden voor elkaar gekomen?

- Onlangs is de stadsvernieuwingsurgentie geregeld voor huidige bewoners, waardoor zij een verhuiskostenvergoeding krijgen en een urgentiestatus hebben bij het zoeken naar een nieuwe woning in de regio.
- In de periode december 2006-maart 2007 is verder gewerkt met een extra opdracht aan de stedenbouwkundige Robbert-Jan Wijntjes van HZA (hij was via CP betrokken). De planvisie is concreter gemaakt, exact uitgetekend en ingemeten. Alles is opnieuw doorgerekend, van een schets is het een stedenbouwkundig plan geworden. 23 april is dat plan breed gepresenteerd.
- Vivare heeft het besluit genomen dat alle belangrijke producten in het ontwerpproces voor de Bergerhof op soortgelijke wijze via CP, met inzet van hetzelfde team (bureau Overes) tot stand komen, zoals bijvoorbeeld het beeldkwaliteitsplan. "Never change a winning team".

- En tot slot er is een beheercommissie actief (waar ook bewoners in zitten), om de leefbaarheid in de periode tot de sloop, dus tijdens het vele verhuizen en tijdelijk bewonen of leegstaan te begeleiden.

Teleurgesteld en boos is men bij Vivare om de laatste ontwikkelingen, die nog even op bestuurlijk niveau binnenskamers blijven. De gemeente (het grondbedrijf) heeft een externe deskundige solitair de opdracht gegeven om alle berekeningen over te doen. Men heeft het gevoel dat dit plan geld gaat opleveren en wil daarvan meeprofiteren. De gemeente wil een marktconforme prijs voor kleine op te kopen stukjes grond in het herstructureringsgebied en doet alsof de locatie in een VINEX-weiland ligt. Dat doet pijn, het is niet volgens idee van de intentieovereenkomst en de prestatie-afspraken, waarin nu alles draait om het woordje "tenminste" budgettair neutraal. Bij Vivare is het vertrouwen, de gezamenlijkheid en het gevoel van flow geschonden. De corporatie heeft met tegenzin een bod gedaan (om deels aan de gemeentelijke wensen tegemoet te komen) over de uitkomst van het bod is nog geen duidelijkheid. Het is jammer, de energie ebt weg, het lijkt op de oude processen van tegen en traag i.p.v. samen en nu. Onbegrijpelijk en (voor Vivare) onvoorzien.

Mijn interview met de wethouder (de dag na het bestuurlijk overleg) wordt interessant, ik moet er van Vivare zeker naar vragen. Mocht het echt verkeerd lopen in dit financiële conflict, dan zal de zaak door Vivare publiek worden gemaakt.

-> 1. algemeen persoon

Timmermans is nu ruim een jaar werkzaam bij de gemeente Renkum, hij heeft daarvoor bij diverse gemeenten ervaring opgedaan als projectleider of projectmanager, laatst o.a. in Vught. Timmermans is projectmanager voor met name herstructureringsprojecten, hij kwam in dienst toen de voorbereidingen voor de Bergerhof al waren gestart. Vivare had bedacht dat Community Planning (CP) een goede methode zou zijn voor dit project. Hij nam het over van een collega-projectmanager.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

De corporatie Vivare had het initiatief genomen tot de voorbereiding van herstructurering van de Bergerhof en ook tot het voorstellen van werken via de (nieuwe) methode van Community Planning. De herstructurering is 6-7 jaar geleden al aan de orde geweest (bewoners waren ingelicht, de plannen zijn toen in voorbereiding genomen, maar o.a. vanwege de samenloop met de herstructurering in Doorwerth in de ijskast gezet). Voor Renkumse begrippen is het complex toch wel de bodem van de woningmarkt, met veel goedkope huurwoningen, sociale doelgroepen en een matige woonomgeving. Het is echter geen situatie, zoals je die in een achterstandswijk in de grote steden aantreft. De blokken zijn 40 jaar geleden waarschijnlijk gebouwd door het gemeentelijke woningbedrijf (deze organisatie is overgenomen door Vivare) voor de arbeiders uit Renkum. Men werkte toen in de papierfabriek, bij de Vredenstein-fabrieken (nu is die fabriek weg uit Renkum) of in de aannemerij.

Timmermans ziet de toekomst van de Bergerhof en de procesgang met Vivare positief in, ondanks de onderhandelingen die momenteel plaatsvinden tussen Vivare en de gemeente over de financiële afspraken.

Vivare is de enige opdrachtgever voor CP, en heeft deze herstructurering als ontwikkelaar opgepakt, het traject CP is door Vivare betaald en de corporatie heeft alle voorbereidende analyses gedaan of laten doen door experts. Dat was veel "huiswerk" om het vervolg planproces soepel te laten verlopen. De gemeentelijke rol bestond uit: hulp, informatie en ondersteuning geven, de interne (bestuurlijke) besluitvorming en coördinatie organiseren, randvoorwaarden stellen en deze t.z.t. toetsen en officieel goedkeuren. De gemeente heeft één centrale PL aangesteld (Timmermans).

Zijn er andere belangrijke partijen of stakeholders bij betrokken geweest? Nee. Hoe is het doel om bewoners en omwonenden meer bij de planontwikkeling te betrekken dan vormgegeven? Vivare is met het voorstel gekomen om CP toe te passen. Vanuit de gemeente is beoordeeld of CP een geschikte methode van interactieve besluitvorming voor dit project zou kunnen zijn. In het coalitieakkoord van het nieuwe college was net opgenomen dat de gemeente met beginspraak zou gaan werken. CP paste bij dit voornemen. Voor Timmermans was verder de keuze van de communicatie-adviseur (in dit project via CP dus Clara Overes) van belang. Met haar was gesproken en het was een voordeel dat ze de methode CP voor de 3^e keer zou gaan toepassen en dit keer alleen een nationaal team zou samenstellen (taalbarrières). Zij pakte dit doel dus op.

Was het ook mogelijk geweest om beginspraak via andere methoden toe te passen?

Ja, zeker, maar Vivare was gewoon snel met CP, de inkt van het coalitieakkoord was net droog.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Woningcorporatie Vivare wou gaan werken met CP en stelde dit voor aan de gemeente. Timmermans vond CP wel een interessante aanpak, vooral het vernieuwende / versnellende sprak hem aan. In normale planprocessen duurt het toch lange tijd om tot randvoorwaarden en eisen te komen, daarna nog vele maanden schetsen en ontwerpen en dan moet de toetsing nog volgen. Na een oriëntatie op CP voelde hij er wel voor en heeft hij zelf in overleg met de verantwoordelijk wethouder een voorstel aan de Raad geschreven (zie hieronder). De gemeente was van mening dat voor deze locatie in Renkum een interactieve planvorming in de vorm van CP geschikt zou kunnen zijn. Daarbij kwam dat de gemeente net een nieuwe coalitie kende (verkiezingen van maart 2006) en in het coalitieakkoord het principe van "beginspraak" had opgenomen als uitgangspunt voor dit soort ruimtelijke projecten. Echte invulling aan dit begrip had men nog niet gegeven, behalve dan de idee van interactie en vroegtijdige betrokkenheid van burgers. De inkt van het akkoord was amper droog toen de Bergerhof begon te spelen, Het voorstel van Vivare om te werken met CP liep zelfs vooruit op dit initiatief..

Randvoorwaarden gemeente Renkum:

De lijst is te lang om te benoemen, in ieder geval de belangrijkste dingen in de lijst waren:

- in stedenbouwkundig opzicht vond de gemeente het voor deze locatie niet nodig om veel strenge en/of detaillistische voorwaarden en eisen te stellen (dus was er veel ontwerprijheid),
- er was wel een harde eis omtrent 50% betaalbaar en 50% wat duurder wonen (dit was een programmatische eis vanwege de in de KAN-regio gemaakte afspraken, de concessie-overeenkomst). Deze randvoorwaarden waren in lijn met de wensen van Vivare. Maar er waren meer voorwaarden.

Een ander belangrijk punt betrof de financiële randvoorwaarde van de gemeente om deze totale planontwikkeling "ten minste budgettair neutraal" te willen uitvoeren. In het gebied zijn lang niet alle gronden van de corporatie (alleen de 25% grond onder de blokken is uitgegeven, de overige 75% is het omliggende groen/straten en in eigendom en beheer van de gemeente). Het "ten minste" begrip geeft nu spanning, want partijen onderhandelen al weken over de grondkoopprijs en grondexploitatie.

-> 4. **chronologische procesgang van ervaringen in casusproject**

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Timmermans heeft de ambitie van het college gebruikt in zijn voorstel aan de Raad om CP in de Bergerhof toe te passen als een eerste stap van een meer interactieve aanpak, dus als vorm van beginspraak. In overleg met de wethouder heeft hij de Raad de keuze voorgelegd, of werken volgens de traditionele methode of werken met CP. Vivare gaf een toelichting in de raadscommissie en na discussie viel het besluit in de raad van juni 2006 (met één stem tegen) om CP toe te passen. Ook de wethouder raakte na twijfels, of dit de juiste methode was, overtuigd van de meerwaarde van de methode van CP. Daarna kon Timmermans door met de voorbereidingen en werd een 2^e moment gepland waarop de raadscommissie advies werd gevraagd over de projectopdracht, waarin stond: zó gaan we werken. Clara Overes heeft daarbij ook nog een presentatie gegeven over het te volgen proces. Er werd tegelijkertijd gewerkt aan de lijst met (vele) randvoorwaarden vanuit de gemeente, o.a. ten aanzien van parkeren, groen, milieu, vervoer, stedenbouw, woningmarkt e.d. De lijst is te lang om te benoemen.

Tijdens het proces is de gemeente er intensief mee bezig geweest. Timmermans moest eerst draagvlak bij de Raad en het college verwerven, daarna de inhoudelijke analyse oppakken om tot randvoorwaarden te komen (als input voor het proces en vooral het ontwerpfestival). Er is veel overleg geweest met de projectleider van Vivare en met Clara Overes. De invulling van het festivalweekend en de vorm en doelgroepen van communicatie (welke ringen van belanghebbenden) waren belangrijke onderwerpen om te bespreken. Dat alles betekende gemiddeld toch zeker 1 dag per week werk, als projectleider bij de gemeente heb je meerdere projecten onder je hoede. De periode van het ontwerpfestival en de dagen van ontwerpen en uitwerken daarna zijn bijzonder intensief geweest. Timmermans heeft het hele festival bijgewoond, maar is niet continu bij het ontwerpteam in de dagen daarna geweest. Hij moest wel zorgdragen voor de brede betrokkenheid van collegeleden en ambtenaren. Bij de regelmatige tussenstandpresentaties (over de resultaten van de ontwerpessies) keek Timmermans mee en betrok hij de gemeentelijk stedenbouwkundige er actief bij. Deze persoon stond er positief tegenover en was in eerste instantie de projectmanager voor de Bergerhof geweest. De week van het festival was echt een "tropenweekje" qua tijdsbelasting.

De publiekspresentatie door Clara Overes en Robbert-Jan Wijntjes (stedenbouwkundig ontwerper van HZA) na het festival en de ontwerpweek vond succesvol plaats voor een behoorlijk volle zaal, het was een strak vormgegeven avond. Timmermans: "Het plan zit redelijk gedegen in elkaar en het gros van het publiek was tevreden. Er was applaus bij afsluiting, ook de wethouder was heel tevreden."

Na afronding (er is in Renkum geen CP-boekwerk gemaakt, resultaat was alleen de presentatiefolder met planvisie) hebben partijen de stedenbouwkundige verder ingeschakeld om het plan uit te werken van schetsontwerp naar voorlopig stedenbouwkundig ontwerp (VO) dat volledig in maat is gezet (herverkaveling e.d.) en extra getoetst is op randvoorwaarden. Er zijn enkele kleine aanpassingen nodig geweest, de belangrijkste wijzigingen zijn de inpassing van de benodigde parkeerplaatsen, duidelijkheid over de bomen die blijven en de bomen die weg moeten en nog nader in te vullen deelgebiedjes. Aantallen en typologie en tekening zijn vrijwel gelijk gebleven.

Op 23 april is dit VO gepresenteerd op een informatiebijeenkomst voor publiek, dat viel weer goed. Er kwamen enkele reacties uit het publiek over details en de groep kopers van de laagbouw aan de Bergerhof bracht officieel het signaal in van ongerustheid over de bebouwing nabij hun huizen (en evt. waardedaling vanwege schaal en hoogte nieuwbouw e.d.). Dit heeft nog niet de status van een bezwaarschrift, maar het is belangrijk om te kijken op welke wijze bij de verdere uitwerking rekening kan worden gehouden met deze reactie. Timmermans denkt dan o.a. aan procesafspraken over het meepraten door deze groep mensen bij verdere planontwikkeling voor dit deelgebied, . De vaststelling van het VO wacht nu op overeenstemming in het grotere kader, de samenwerkingsovereenkomst (SOK, voor verdere ontwikkeling en realisatie) met Vivare.

Waarom is die SOK nog niet gesloten? Er is een verschil van mening over de financiële aspecten. Vivare had geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat de gemeente in plaats van grond "om niet" in te brengen, gezien de grondpositie in het gebied een vergoeding zou vragen voor de gemeentelijke gronden. Voor de gemeente is dit o.a. van belang met het oog op de negatieve reserve grondexploitatie (o.a. veroorzaakt door een ander groot herstructureringsproject van Vivare waarin bijgesprongen is). Het vraagstuk is nu actueel omdat de financieringsafspraken een onderdeel vormen van de af te sluiten samenwerkingsovereenkomst. Kanttekening is dat de gemeente de herstructurering van de Bergerhof niet zo hoog op de prioriteitenlijst (het heeft geen absolute spoed) heeft staan als corporatie Vivare. De infrastructuur die er nu ligt (wegen e.d.) kan bijvoorbeeld nog prima mee volgens Timmermans. De gemeente en Vivare hebben voorafgaand aan de start van het ontwerpfestival een intentieovereenkomst met elkaar gesloten waarin alle afspraken over de initiatieffase stonden genoemd. Het doel was om de haalbaarheid van het project te onderzoeken en vervolgens - bij gebleken haalbaarheid - een samenwerkingsovereenkomst af te sluiten met overeenstemming over het stedenbouwkundig plan en de financiële randvoorwaarden (een GREX).

Timmermans zijn inzet is dat hij met dit plan verder wil gaan en daarbij alle partijen binnen boord wil houden. Vivare heeft recent zelf al het sloopbesluit genomen, ondanks de nog lopende onderhandelingen met de gemeente. Daarbij is ook het voor huidige bewoners belangrijke sociaal plan in werking getreden met o.a. afspraken over stadsvernieuwingurgentie en een verhuiskostenvergoeding. De sloopvergunning (van de gemeente) is nog niet gegeven en zal waarschijnlijk pas in 2009 aan de orde zijn.

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden, innovatie dat zie je niet perse terug in de oplossing maar wel in het proces, vooral in de korte periode om met velen tot een ontwerp te komen binnen gestelde randvoorwaarden (realisme), er was geen "u roept maar, alles kan" sfeer.
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk, logisch dit proces past niet bij grootste gebaren
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, ja vooral bij het festival was de aanpak heel gestructureerd (en toch ruimte biedend voor inbreng)
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal; niet beantwoord
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd, het proces werkte als een soort trechter, de planvorming en analyse ging van breed naar smal eigenlijk
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen, beide tegelijk, de randvoorwaarden zijn gesteld en gehouden (nadruk aan het begin), daarna is de ruimte benut, want er moet wat te discussiëren overblijven in deze processen, anders heeft het geen zin
- proces bottom up <-> top down, beide want randvoorwaarden zijn top down en het festival juist niet
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, niet een van beide is overheersend geweest, bij de keuze om ermee te starten telden beide aspecten even zwaar, wel is nu (na CP) de snelheid er wat uitgegaan door de VO-werkzaamheden en door de vertraging omtrent de financiële vertaling en afspraken tussen gemeente en Vivare (inschatting: paar maanden).

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces bezien geeft hij een 8, Timmermans is wel tevreden met hoe het is gegaan. Het is duidelijk geen 6, want dat zou met de hakken over de sloot betekenen en dat doet het proces geen recht. Het is ook geen 10, omdat het niet perfect was en bleef, zie bijvoorbeeld de nu vertragende discussie over financiële afspraken (grondprijs en vergoeding ambtelijke kosten) tussen gemeente en Vivare.

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

Timmermans vindt het verloop van het project goed en verwacht ook een positieve toekomst voor de Bergerhof. De onderhandelingen over de SOK, daar komen partijen naar verwachting wel uit. Gezien de ontstane vertraging na afloop van de presentaties zou Timmermans een volgende keer de financiële eisen (of methode voor waarden van grondposities) duidelijker vooraf in de randvoorwaarden vermelden. De herhuisvesting van bewoners door Vivare is inmiddels gestart, dus gaat de kleur van de wijk verschieten van vaste bewoners naar mensen met een tijdelijk huurcontract.

Over CP zelf geeft Timmermans in zijn algemeenheid aan dat het commitment aan de methode en de oplossing een spanningsveld is. Er ontstaat hier in het Renkumse pas een behoorlijk goed gesternte (je kunt pas echt verder) als de Raad zijn handtekening zet onder de uiteindelijke plannen. Hoe dat werkt in relatie tot CP is geschetst in de Raad, Overes heeft geprobeerd de verwachtingen duidelijk aan te geven en helder te maken dat het géén vrijblijvende oefening is voor de gemeente. Je loopt altijd een risico van uit de hand lopende discussies, bij dit soort methodes. In Renkum viel het mee, er zijn wat kleine signalen uit het dorp, maar o.a. op het festival werd goed (bij-)gestuurd.

-> 8. toekomst?

Als er na de zomer een besluit kan komen over de SOK, dan schat Timmermans in dat over 2 jaar fase 1 daadwerkelijk kan starten (sloop/nieuwbouw). Het duurt lang omdat er een herhuisvestingstraject loopt, planprocedures gevolgd moeten worden (o.a. bestemmingsplan). De planologische procedures zullen onder het nieuwe WRO regime vallen (ingaaend in 2008). Timmermans heeft de gemeentelijke planning al opgesteld en de eerstvolgende stappen zijn: verdere planuitwerking, architectenselectie en eerste bouwplanvoorbereiding. Vivare wil die stappen weer samen met de buurt doen. Zoveel mogelijk parallel daaraan loopt de officiële bestemmingsplanprocedure, met alle overleg- en inspraakronden. Als alles volgens planning gaat, valt 2^e helft 2008 een college- en raadsbesluit over vaststelling van het nieuwe bestemmingsplan. Vervolgens komen de sloop- en bouwvergunning (begin 2009?) en kan de bouw starten. Er is dus nog 2-2,5 jaar te gaan voor het nieuwe deel fase 1 echt zal verrijzen. Fase 2 zal erachteraan komen. De nieuwe Bergerhof wordt heel mooi en ook de omgeving in Renkum zal er flink door opknappen.

Zorgpunt is de programmatische druk (veel programma, eengezinswoningen met tuin hebben groter grondbeslag), het lukt niet om alles op de 25% grond die Vivare nu in bezit heeft (ooit door gemeente uitgegeven grond) te realiseren. Dat percentage zal stijgen naar zo'n 50% grondbezit voor Vivare (en na de bouw ook deels voor de particuliere kopers), de rest van het gebied blijft gemeentegrond.

Ziet Timmermans een manier om het tempo er is te houden, na de piek die ontstaan is tijdens CP? Nee niet echt, zo'n "tijdsgat" na het snelkookpanproces van een festival en ontwerpweek, dat hoort er gewoon bij. Hetzelfde hoge tempo is eenvoudigweg niet al die maanden en jaren door de lokale betrokkenen vol te houden. Ruimte voor reflectie op de gebeurtenissen en beslissingen en voor goede toetsing is in ieder proces nodig.

-> 1. algemeen persoon

Heinrich was voor 2004 raadslid in de oppositiefractie van de VVD. Sinds de verkiezingen in 2004 is zijn partij in het college gekomen en is hij wethouder financiële en economische zaken, grondbedrijf en personele zaken. Bij de laatste verkiezingen kreeg hij daar ook nog de portefeuille Ruimtelijke Ordening bij. Een collega-wethouder heeft Volkshuisvesting in de portefeuille. Heinrich woont in de gemeente en kent de belangrijkste personen, partijen en gebeurtenissen dus van dichtbij.

-> 2. introductie inhoud situatie casus

Renkum is een groene gemeente met (meest) grondgebonden woningen op ruime percelen, waar gestapeld gebouwd is zijn 3-4 lagen vaak het maximum (m.u.v. de Bergerhof). De Bergerhof is een wat aparte wijk, het zijn voornamelijk flatgebouwen voor de sociale woningbouw. Gelukkig zijn de flats nog vrij weids gesitueerd, staat er laagbouw omheen en is er een mooi uitzicht over de natuur in het Beekdal. Vergeleken met een gemiddeld (huur-)woonmilieu in Nederland is het er vrij prettig wonen. De woningen zijn qua m2 wel wat klein geworden en niet meer ideaal voor de toekomst.

Woningstichting Vivare Renkum had 2 complexen (Bergerhof en ander complex in Doorwerth) die voor sloop stonden gepland, naar inzicht van de wethouder was dat ook wel terecht. Er werd gefaseerd en begonnen met Doorwerth. Nu fase 1 daar af en bewoond is en fase 2 in aanbouw is heeft men de handen vrij en herhuisvestingmogelijkheden in beeld voor bewoners uit de Bergerhof.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

Het college had in haar nieuwe plannen het principe van beginspraak opgenomen, zonder nauwkeurig te omschrijven wat dat begrip precies inhield. Tegelijkertijd had Vivare de ambitie om bewoners mee te betrekken en kwam de corporatie met het voorstel voor Community Planning naar voren. Dat sloot goed aan op het programma en de meer interactief gewenste werkwijze van de gemeente. De gemeente was dus niet bij voorbaat tegen het voorstel, raakte geïnteresseerd en het leek het college en de raad goed om CP toe te passen in het (voor Renkumse schaal omvangrijke) project Bergerhof. Partijen in het veld (o.a. Vivare) waren positief en na kennismaking met bureau Overes werd vrij soepel besloten CP te gaan doen.

Persoonlijk had Heinrich wel wat aarzelingen en bedenkingen, vooral omdat het een onbekende werkwijze was. Hij kende de raad van Renkum als vrij kritisch op kaders en randvoorwaarden en hoe zou dat nu in verhouding staan tot de vereiste (ontwerp-)vrijheid voor CP? Om de methode tot zijn recht te laten komen was vrijheid nodig, maar de raad moest ook echt haar commitment afgeven.

Randvoorwaarden gemeente Renkum:

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverzekering/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Er is draagvlak voor aanwezig in de samenleving, dus groot krachten-/spanningsveld tussen partijen werd niet verwacht. Bewoners en omwonenden zijn wel toe aan een renovatie of vervanging van de wijk, sloop was dus acceptabel en men keek uit naar de nieuwe kansen voor de Bergerhof. Ook vanuit de starters en woningzoekenden in de gemeente heeft de wethouder geen geluiden gehoord tegen de sloop of over grote kwantitatieve woningtekorten.

Bureau Overes gaf presentaties aan het college van B & W, de Vivare-directie en de raadscommissie. Het CP-team gaf duidelijk aan randvoorwaarden (aan het begin) te aanvaarden. Heinrich benadrukte richting de besluitvorming dat een "ja" commitment op (ontwerp-)inhoud, plan-uitkomst en proces betekende. Met onderstaande redeneringen werden punten en komma's losgelaten en kon CP van start.

- Community Planning was een goede kans om principes van beginspraak toe te passen
- Vivare was enthousiast en opdrachtgever, dat gaf het proces een voorsprong

- de raad werd de belofte gedaan dat er een ruimtelijk/stedenbouwkundig kader zou komen in de vorm van een set bruikbare randvoorwaarden (vanuit locatie, gemeente en Vivare)
- de raad zou over deze randvoorwaarden nogmaals geconsulteerd worden voor de start
- de raad behield de officiële bestemmingsplanprocedures (inspraak e.d.), maar realiseerde zich dat na een 2^e "ja" de uitkomst van het ontwerpproces wel geaccepteerd moet worden.

Er ontstond vertrouwen in de aanpak en de Raad is op bezoek geweest bij Vivare. Een aantal fracties vond het leuk om eens de sprong in het diepe te durven maken en het gewoon te doen. Na alle voorbereidingen en inhoudelijke politieke discussie waren er geen grote controverses meer in de commissievergadering en hoefde over het laatste besluit niet meer gestemd te worden in de Raad. Er was commitment en respect, toetsing aan de opgestelde kaders was een duidelijke rol in het proces.

Er kwam een intentieovereenkomst voor de Bergerhof tussen gemeente en Vivare, de tekst voor die overeenkomst lag al in concept bij de raadsvergadering, de ondertekening is daarna gebeurd.

De wethouder had zelf een zeer beperkte rol in het proces, na de fase van de randvoorwaarden en de planning werden de voorbereidingen door Overes gedaan en werd er een publiciteitsoffensief gestart, veel stakeholders werden betrokken of ingelicht. Heinrich bleef via zijn ambtenaren een beetje op de hoogte en had de indruk dat er hard werd gewerkt, veel druk op zat en enthousiasme was bij partijen. De gemeente informeerde elkaar binnenshuis en had een begeleidende rol om informatie aan Overes te verstrekken. Pas op het festival werd hij weer direct persoonlijk betrokken.

Vlak voor de ontwerpessie was Heinrich bijgepraat, over dag 1 (toen hij er niet bij kon zijn) heerste grote voldoening en enthousiasme over de wijze van werken en organisatie. Op de tweede dag heeft de wethouder het festival gedeeltelijk (middag en afsluiting) bijgewoond. Hij vond het knap te zien hoe opmerkingen werden vertaald en op papier gezet, mensen (burgers) hadden een leuke rol die dag.

Tijdens de ontwerpweek na het festival waren er enkele stand van zaken meetings (o.a. de maandagavond) waarop de wethouder betrokken werd in de voortgang. Er werd steeds aan de schets verder gewerkt soms in deelgroepen, zo passeerde alles de revue. Er werd steeds transparant aangegeven waarom suggesties wel of niet overgenomen werden in de uiteindelijke tekening. De wethouder had de sheets voor de publiekspresentatie tevoren gezien en had er een goed gevoel bij.

De publiekspresentatie op de donderdag kende een grote opkomst en goede sfeer. Heinrich had geen inhoudelijke rol hij sloot wel de meeting af met een speech waarin hij de nadruk legde op: het momentum, een terugblik op de afgelopen week, het enthousiasme en het resultaat: een serieuze onderlegger (goede visie) die doorgerekend (door Vivare) en verder uitgewerkt moest worden tot een stedenbouwkundig plan. Natuurlijk was er wel een soort spanning aanwezig, vanwege het onbekende, hij kon nu op een leuke manier toekijken hoe de burgers en andere toeschouwers ertegen aankeken. Het transformatieproces van fantasie naar beeld en ontwerp en dat naast de huidige werkelijkheid. Het plan viel goed en er lag ook een onverwacht leuk resultaat!

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk, beide, het was een grootst en wijds kader waarbinnen kleine oplossingen op vlekken binnen het totale plangebied werden gevonden
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, beide, want achter de bonte chaos zat wel duidelijke regie (en die regie was niet storend aanwezig)
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingsen
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, wat maakt CP nu bijzonder, wat had de nadruk in Renkum? Het was "out of the box denken" samen met daarin niet getrainde mensen, hen intensief betrekken via allerlei communicatie, en dit proces leidde tot een vanzelf optredende versnelling. Het is dus beide, de versnelling volgt uit de participatie en openheid.

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces bezien geeft de wethouder een cijfer 8, hij is genereus en geeft aan dat het eindresultaat goed is en gebleven is binnen de kaders die gesteld waren. Het is geen 9 want dat is bijna een 10, dus dan moet het niet meer beter kunnen, nu was het proces niet perfect maar wel goed en

Renkum (en zichzelf) heeft nu eenmaal niet zoveel ervaring met projecten van deze omvang. Een 7 zou te weinig zijn, want het resultaat is (ook nu het even heeft kunnen bezinken) ruim goed genoeg.

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

De eerste activiteiten na de presentatie van het ontwerp en de afronding van CP betroffen het verder sleutelen aan het plan door de stedenbouwkundige (van HZA) om onzekerheden nader in te vullen en tot een concept verkaveling te komen. Dat betekende dat de meer aardse afspraken en plannings er weer bij betrokken werden, de ontwikkeling van zo'n locatie is een proces van jaren, binnen de gemeente wordt gedacht aan de periode 2007-2014 (voor beide planfasen). Er zal sowieso een bestemmingsplanprocedure voor nodig zijn om de Bergerhof te herontwikkelen. De opdracht was om een volledig herkenbaar plan te houden (vergeleken met de uitkomst van het weekend). Ook deze uitgewerkte versie is weer breed gepresenteerd (eind april) en de reacties waren wederom positief.

Momenteel speelt het samen met Vivare komen tot een samenwerkingsovereenkomst (SOK), als een soort uitvoeringsafsprakenkader, inclusief verrekening van de grondtransacties en gemeentelijke inspanningen (uren van medewerkers, werkzaamheden e.d.). Het proces loopt, maar stagneert op verschil van mening over de waardebeoordeling van de door de gemeente aan Vivare te verkopen grond. De totale locatie omvat zo'n 40 hectare, 25% daarvan is in bezit bij Vivare, 75% bij de gemeente. Door herinrichting en herverkaveling zou die verdeling straks ongeveer 50-50% moeten zijn. De gemeente is bereid om te verkopen, maar wil een bepaald bedrag voor de grond, Vivare wil de grond om niet verkrijgen. Natuurlijk vraagt Renkum qua prijs niet het onderste uit de kan, want de corporatie geeft aan dat er verlies op de ontwikkeling zal worden geleden. Maar het plangebied is nu 100% sociale bouw en straks is dat ongeveer 50-50%, dus ook een flink deel wat duurere huizen. Dat zijn net boven sociale prijs koopappartementen en eengezinswoningen met tuin voor een normale marktprijs (in Renkum 300.000-500.000 euro). Daar maakt de corporatie zeker wel winst op, dat is gewone projectontwikkeling. Het standpunt van de gemeente is dat corporaties in principe worden behandeld als gewone marktpartijen (projectontwikkelaars). Renkum heeft geld nodig voor de nog altijd slechte financiële positie van het gemeentelijk grondbedrijf (ten gevolge van projecten uit het verleden).

De visieverschillen brengen vertraging in het proces, het oorspronkelijke doel was om de SOK voor de zomer te ondertekenen, maar nu is dat gezien de vakantieperiodes niet meer mogelijk en wordt het op zijn vroegst september 2007. De gemeente heeft niet als doel de realisatie van de nieuwe Bergerhof ter discussie te stellen, maar wil wel zorgvuldig omgaan met het belastinggeld van de burgers.

Wist Vivare tevoren dat de gemeente deze eis qua grondprijs zou stellen? De gemeentelijke eis "tenminste budgettair neutraal" was vooraf helder afgesproken in de randvoorwaarden. Maar, nee, waarschijnlijk schatte Vivare dit niet zo in, want het huidige beleid betekent een trendbreuk met het verleden. Vroeger werd er (door voorgangers van Heinrich) wel eens geld meegebracht vanuit de gemeente voor herstructureringsprojecten. De gemeente stelt zich in met nieuwe college echter zakelijker op naar de markt en ook Vivare is de laatste jaren zakelijker en commerciëler gaan werken. Bijvoorbeeld (recent): de gemeente vroeg Vivare om in projecten wat meer sociale woningbouw dan 50% te realiseren om zo de in de hele KAN-regio afgesproken normen te halen (de totale norm is gesteld op 50-50% sociaal-duurder). Vivare reageerde behoudend, werkte niet spontaan mee. Vivare verwacht bij haar medewerking van de gemeente (een vorm van) compensatie in andere projecten.

-> 8. toekomst?

Deze week (dinsdagochtend) is er een collegevergadering geweest, waarin wel kort is gesproken over de stagnatie. Er is afgesproken dat twee wethouders (RO en VHV) proberen om nog voor de zomer met het bestuur van Vivare een overleg te hebben om de relatie te bespreken en de wederzijdse verwachtingen uit te spreken. De inzet van de gemeente is om de kwestie naar een wat hoger abstractieniveau (andere projecten, percentage sociale bouw, overige dorpskernen) te tillen dan puur gericht op de Bergerhof. Daarna kan dan wel weer terugvertaald worden naar de consequenties voor het (financiële) beleid in de Bergerhof. Als ze daar uit komen, dan kan in de loop van de zomer de SOK geschreven worden en kan dit door de gemeenteraad bekrachtigd worden in september.

Wat is de inschatting van de wethouder, hoe ervaren burgers/bewoners deze tijdslijn? Heinrich zet zich in om snelheid te houden en de planprocedures rond de jaarwisseling te kunnen starten (onder het nieuwe WRO regime). Maar eerst moeten de (financiële) zaken dan afgestemd zijn.

Denkt de wethouder dat CP een duurzaam of blijvend effect heeft in de Bergerhof? Het was een intensieve periode van voorbereiden door een heel team, de methode leent zich naar dorpse begrippen goed voor een wat groter project zoals de Bergerhof. Als je wil afmeten of er duurzaam effect en draagvlak was zou je kunnen zeggen dat het plan makkelijk 5-6 maanden stand heeft gehouden, omdat er op de tweede presentatie eind april weer een volle zaal met mensen en hetzelfde gevoel van veel enthousiasme en herkenning was. Het is zaak de (kracht van de) piek vast te houden.

-> 1. algemeen persoon

Ten Vaarwerk is buurtopbouwwerker in de Bergerhof, het is zijn taak om bruggen te slaan tussen burgers en instanties om de leefbaarheid in buurten te vergroten. Hij werkt in 4 van de 6 dorpen van de gemeente Renkum en werkt ook samen met Vivare, die hij kent als een sociaal betrokken club. Stichting De Bries, zijn werkgever, heeft 4 uitgangspunten, men werkt aan sociale samenhang, maatschappelijke inzet, deelname aan het maatschappelijke verkeer en aan zelfredzaamheid.

Naast zijn werk heeft hij enkele jaren geleden de deeltijd HBO-opleiding samenlevingsopbouw afgerond. Ten Vaarwerk is een van de direct aanwonenden van de Bergerhof, werk en privé komen dus dicht bij elkaar, immers zijn kinderen spelen in de buurt. Soms is dat lastig, andere keren weer een voordeel. Hij heeft altijd in de welzijnssector gewerkt en is o.a. straathoekwerker (hanggroepen) geweest, heeft gewerkt in het sociaal-cultureel werk en is leidinggevende geweest over een deelgebied (qua welzijn) in Boxtel. Bewust heeft hij er voor gekozen om weer tussen de mensen te gaan staan als buurtwerker (sinds 3 jaar in Renkum).

-> 2. introductie inhoud situatie casus

De Bergerhof is een aandachtswijk, maar geen probleemwijk. De normen liggen hier anders dan in de grote steden. 10 jaar geleden stond het gebied al op de nominatie om gesloopt te worden, mensen die er nu wonen willen soms gewoon een oprotpremie en urgentie status om een ander huis te kunnen kiezen. Ze zijn een soort van "afgeschakeld bij de wijk" (schatting 20% van de huidige bewoners).

Renkum is een arbeidersdorp gelegen vlakbij enkele steden, maar toch mooi in het groen. Er staat hier een grote (kranten-)papierfabriek die veel werk verschaft. Een ander dorp uit de gemeente, Oosterbeek heeft bijvoorbeeld een heel ander imago, daar zit ook het gemeentebestuur. In de Bergerhof wonen veel starters uit het eigen dorp (dus niet uit het hele KAN-gebied). De lagere sociaal economische klasse (vaak jonge gezinnen met kinderen) start haar zelfstandig wonen in dit complex en gaat niet weg uit het dorp. Er is in Renkum (voor de omvang van het dorp) een relatief grote sociale klasse, maar het huurwoningaanbod is ook redelijke ruim (qua aantal). Wel is er een tekort aan koopwoningen in de betaalbare prijsklasse. De Bergerhof is een volksbuurt met echte autochtonen en families Turkse Renkummers. Op iedere trapopgang woont wel ergens een probleemveroorzaker, dat maakt de leefbaarheid minder goed. De bewoners (Turken en Nederlanders en er wonen veel ex-woonwagengezinnen van inmiddels de 2^e/3^e generatie) zijn best hecht samen, maar niet overal is dat zo. In een blok heeft men bijvoorbeeld een stuk tuin "geannexeerd" en wordt er veelvuldig samen buiten gebarbecued. Als je deze mensen vraagt wat ze straks willen is het de vooral een bankje met koelkast (koud bier) voor buiten. Er is wel veel draagvlak voor de sloop te vinden.

-> 3. community planning (CP), kennismaking en de verwachtingen

De Bergerhof-bewoners keken met argusogen naar de voorgestelde nieuwigheid, de methode van Community Planning (CP). Dat past ook wel bij de mentaliteit van de mensen in Renkum die zich laat omschrijven als "veel bluf, maar weinig zelf doen". Ofwel een grote bek opzetten en vervolgens geen afspraken willen maken of nakomen. Het is een sterk sociaal systeem, je ziet dat nu ook gebeuren in de deelnemers aan CP en met name het ontwerpfestival. Men kiest ervoor om mee te doen, maar voelt zich niet gebonden en laat het (bij geen direct persoonlijk profijt of resultaat) zo weer vallen.

Ten Vaarwerk vond CP een hele leuke manier van werken en had er meteen zin in om eens iets anders te doen dan de experts te laten ontwerpen en pas als de tekening hangt de bewoners er op te laten schieten. Dat "tégen-zijn" kost zoveel tijd. Nu was het doel sámen ontwerpen en dat sprak hem aan. Bewoners waren eerst afhoudend, zo van waarom moeten wij dat doen, zij worden er toch voor betaald? Maar vanuit zijn eigen professie vond Ten Vaarwerk dit nieuwe proces geweldig, hij zette zich er voor in om zoveel mogelijk mensen betrokken te krijgen, want het komt dichtbij zijn ideaal.

Een voorbehoud had hij wel, de gedane belofte van "straks herkent iedereen zich in het ontwerp" dat geloofde hij niet zo... Hoe werkt dat dan, kan dat nagekomen worden, is het geen marketing-truc, of grote zeepbel. Maar zijn angst bleek onterecht, op de 1^e publiekspresentatie (na het festival) was inderdaad iedereen enthousiast: omwonenden, bewoners en professionals. Hij is er ook van overtuigd dat vrijwel iedereen die aanwezig was zich op het festival heeft geuit, bewoners vertelden hun verhaal. Maar dat 2 Turkse gezinnen ook straks naast elkaar willen blijven wonen is niet bekend geworden.

Randvoorwaarden:

Stichting De Bries (of Ten Vaarwerk persoonlijk) heeft geen randvoorwaarden gesteld (en zit ook niet in de positie om dit ten aanzien van deze gebiedsontwikkeling te doen).

-> 4. chronologische procesgang van ervaringen in casusproject

Het verloop van het doorlopen CP proces valt te karakteriseren in enkele fasen:

- opdrachtverkrijging/gunning en opstart proces CP,
- informatie, inwerken en voorbereiding (interviews, workshops e.d.)
- 2-daagse ontwerpfestival
- korte periode van het (stedenbouwkundig) ontwerpen (planvisie)
- publiekspresentatie
- uitwerken en oplevering van de eindproducten.

Net voor het festival was er wel wat paniek (bij Overes), omdat men bang was onvoldoende deelnemers te krijgen, toen is gebruikt gemaakt van de tips van Ten Vaarwerk om mensen over te halen. Hij weet wat voor vlees hij in de kuip heeft, deze mensen krijg je alleen actief als je ze zelf gaat opzoeken en actief benadert. Dat is ook waarom hij geadviseerd had om tijdens het festival een bus (vervoer Bergerhof-Rijnkom) in te zetten, een clown te laten optreden en bij alle huizen aan te bellen.

Er was gedurende het CP-proces een fanatieke groep bewoners die doorkreeg dat ze echt konden meepraten, en hun ideeën vertellen (en zin doordrukken?). Bureau Overes is daar op ingesprongen. Deze bewoners hadden, volgens Ten Vaarwerk, de volgende redenen:

- misschien heb je, als je meepraat, kans dat hele families samen terug kunnen komen in de nieuwe Bergerhof (met name interessant voor de aanwezige hechte Turkse gemeenschap)
- een redenatie van "ik help mee (laat goodwill zien) en krijg er wat voor terug in de (nieuwe) buurt" (op persoonlijk of huishoudensniveau woonwensen ingewilligd zien worden (voorkeursbehandeling)
- een duidelijk persoonlijk woonwensen plan (wooncarrière komende 5 jaar uitgestippeld, eerst ga ik daar wonen en als de kinderen de deur uit zijn gaan we naar appartement in Nieuwe Bergerhof).

Een van de duidelijk (positief) aanwezige bewoonsters tijdens het festival zat er ook zo in. Op het moment dat zij merkte dat meedoen geen privileges (speciale toewijzingsregels van Vivare) gaf en het eigenbelang voorop stellen geen zin had, liet ze het hele proces en alle gemaakte afspraken weer vallen, boem ineens. Dat gebeurde vlak na de planpresentatie (bij meer mensen), maar wordt nooit met deze reden openlijk gezegd. Men zegt dan als excuus, ik heb het druk thuis, of iets anders.

Ten Vaarwerk moet nu in feite weer een hele nieuwe groep betrokken bewoners bij elkaar gaan brengen. Tijdens CP was de deelname best goed, maar nu zit hij er maar mooi mee. De directe betrokkenheid die er was onder bewoners groeide hard en werd ingezet bij de CP. Nu haakt men af en is hij zijn groep contacten kwijt. Dat het zo sterk zou terugketsen, dat had Ten Vaarwerk niet verwacht. De band die bewoners samen opbouwden was breder (dagelijks leven) dan alleen gericht op de sloop, dat was de inzet van De Bries, want op sloop alleen de contacten organiseren is te kwetsbaar. Het schooltje bijvoorbeeld is door De Bries (en Vivare) geannexeerd om terug te geven aan de buurt, maar de groep bewoners die daarvoor zou gaan staan en veel activiteiten zou draaien valt nu weer weg. Als het plan volgens een traditioneel proces was ontwikkeld, dan had de tekening negatieve reacties bij bewoners opgeroepen, dat verzet had mensen bijeen gebracht (samen tegen de vijand) en dat had Ten Vaarwerk zijn hechte bewonersgroep opgeleverd. Het kan raar lopen.

Toch is Ten Vaarwerk blij dat het zo gelopen is, dat het eens anders is gegaan. Het CP-proces kwam precies op het goede moment in het proces van de Bergerhof en deze werkwijze maakte in korte tijd veel energie los, de uitkomst (planvisie) was prima. Probleem is dat de werkwijze bij met name de burgers de verwachting schept dat het ontwikkelproces in dezelfde lijn (inhoud en proces), in hetzelfde tempo en met dezelfde energie doorgaat. De afgelopen maanden is wel gewerkt, maar dat was niet zo zichtbaar voor de wijk, dus tellen die maanden zwaar bij bewoners en omwonenden. Eind april was de presentatie van het verder uitgewerkte stedenbouwkundige plan, toen was bijna iedereen weer aanwezig en blij er mee (m.u.v. de mensen in de huidige koopwoningen in de Bergerhof), maar tussen beide momenten van interactie/presentatie zat een lege periode van bijna 6 maanden!

Vivare heeft pas geleden het sociaal plan in werking gesteld, dat kon gewoon echt niet langer meer wachten voor bewoners. Maar het officiële sloopbesluit (bij gemeente) is nog niet genomen (tenminste dat is de indruk van Ten Vaarwerk uit brieven die bewoners en omwonenden krijgen). Dat komt voornamelijk denk hij vanwege recent ontstane stagnatie (financieringsprobleem). Dat Vivare doorgaat terwijl nu de gemeente vertraagd is goed, maar dat de problemen nog binnenskamers (bestuurlijk) blijven dat vind Ten Vaarwerk

niet verstandig. Er is gewoon een patstelling. Spanning om geld dat hoort er altijd bij, maar na deze werkwijze met zo'n goed gezamenlijk planresultaat, is dit gewoon het verkeerde spel. Bewoners zijn niet gek die vullen het zelf wel in en voor je het weet krijgt Vivare de shit (weer) toebedeeld. Over het eerdere sloopplan voor de Bergerhof, van jaren geleden, zong op straat rond dat Vivare het niet kon of wilde betalen, ook al was het werkelijke verhaal (twee soortgelijke projecten, i.v.m. herhuisvesting was faseren gewoon nodig) anders. Dat krijg je bijna niet veranderd. Men ervaart het in de wijk na een radiostilte al gauw alsof er toch een truc is toegepast, de mensen denken: de tekeningen zijn er nu wel.... maar het gaat niet door richting de bouw. De scepsis komt terug, de vraag als buurtwerker is: hoe hou je de positieve energie die er was vast?

Stichting De Bries doet er alles aan om het contact te houden met bewoners, altijd laagdrempelig toegankelijk te zijn en de transparantie in het proces hoog te houden. Samen met Vivare is er bijvoorbeeld afgesproken dat er wekelijks een inloopuur in het schooltje bij de Bergerhof wordt gehouden waar altijd mensen van welzijn, gemeente, Vivare en naar verwachting ook de aannemer aanwezig zijn. De Bries houdt zich beschikbaar voor alle vragen. Ten Vaarwerk bouwt wel weer een nieuwe groep bewoners op, dat is de realiteit, maar er schuilt een zeker fatalisme in het accepteren van dit gegeven.

"Mensen macht geven is mooi, maar het is voor mensen moeilijk om verantwoordelijk met die macht om te gaan". Ten Vaarwerk hoopt vaker CP-processen tegen te komen in zijn werk. Hij definieert de methode als: draagvlak en betrokkenheid creëren door de omgeving te laten bepalen hoe het moet worden. Hij ziet de CP-werkwijze als het participatiemodel in de ruimtelijke ordening. Op de publieks-presentatie waren velen (burgers en professionals) aanwezig en dan merk je meteen dat men elkaar al lang kent van andere projecten of dorpsbezigheden. Dat gaf in Renkum al heel gauw een elkaar versterkende positiviteit in de zaal. Natuurlijk had het ook andersom kunnen gaan (een mechanisme van versterkende negatieve meningen).

-> 5. kort karakteriseren CP in casus

De meest passende karakterisering is onderstreept, eventueel is een extra toelichting gegeven.

- innovatieve creatieve ideeënstimulator <-> gebaande/bekende paden
- grootse oplossingen <-> kleinschaligheid/maatwerk
- bonte chaos zonder duidelijke kaders <-> sterk geregisseerd en georganiseerd proces, dat is lastig kiezen, het was zo leuk om het team aan het werk te zien, CP was ook hun proces tijdens het festival en de dagen daarna... stel dat er geen bewoners hadden meegepraat dan was er misschien ongeveer hetzelfde plan uit gekomen, de groep professionals had zo'n chemie met elkaar.
- meervoudige opgave/werkelijkheid <-> eenvoudige opgave/eendimensionaal, beide, want voor bewoners is het een complex verhaal, voor ten Vaarwerk was het genieten, hij is benieuwd naar effect van de methode op grotere schaal in grotere projecten
- het veld is tevoren overzichtelijk, volledig in beeld gebracht <-> deels onbekend en vol verrassingen
- geschakelde aanpak (ronden, parallel) <-> volgtijdelijk opeenvolgend in stappen gefaseerd
- door 1 of enkele partijen (hiërarchisch/gecontroleerd) gestuurd <-> open transparant proces, er is duidelijk gestuurd maar wel met de goede intenties op proces en het geven of beperken van ruimte
- (vergroten of benutten van) oplossingsruimte <-> beperkende kaders en begrenzingen, moeilijk, er was een tijd waarin de mogelijkheden centraal stonden en ook een tijd waar de beperkingen de overhand hadden, bijvoorbeeld Vivare voelt niet voor huur/koop constructies en dat beperkt
- proces bottom up <-> top down
- momentum/versnellen/tempo <-> draagvlak, inbreng, participatie, verantwoordelijkheid, ook lastig te zeggen maar vooral de versnelling en het hoge tempo maakte veel indruk in Renkum

-> 6. cijfers (rapportcijfers schaal 1-10) geven over CP

Over het gehele proces bezien geeft hij het cijfer 7. De methode paste prima bij de casus en de nieuwe energie die er in gebracht werd was meer dan welkom.

Ten Vaarwerk heeft teveel kanttekeningen om een 8 te geven, en vind een 6 te mager omdat de noble uitdaging wel is aangegaan door partijen. De 7 is goed, want het hele proces kan nog veel beter en sterker. Bijvoorbeeld minder poeha en grootsheid in de opzet en meer schakelen naar de wijk. Niet CP laten neervallen op het gebied als een soort interventie, maar vanaf dag 1 bij de serieuze gedachte aan sloop inzetten en bij alle betrokkenen als een continu aanwezige 2^e natuur ontwikkelen.

-> 7. evaluatie CP en inbedding of vervolg van het ontwikkelproces na de fase van CP

Hoe kwam het nu dat bewoners weer hun gewoonte volgden en bij gebrek aan persoonlijk voordeel meteen afhaakten na afloop van CP? Volgens Ten Vaarwerk zijn bij dit CP-proces de participerende bewoners (individuen) te veel in de watten gelegd en zijn ze te belangrijk gemaakt. Dat is risicovol want het schept verwachtingen. En het is kwetsbaar want het betreft losse individuen en geen elkaar steunende en corrigerende groep. Die bewoners werd teveel “veren in de reet gestoken”, ze kwamen op een voetstuk te staan en vallen nu het even tegenvalt weer weg. Zoals gezegd had hij dat niet voorzien, hij heeft de bewoners gevolgd en waar wenselijk advies gegeven over het proces.

Ten Vaarwerk is enthousiast en positief over CP, maar zou bij een volgend project zelf een (pro-) actievare rol kiezen en bijvoorbeeld al een groep bewoners vormen die niet alleen voor zichzelf spreekt maar op zo'n ontwerpweekend ook als groep participeert. Als je met meer rust en sfeer/vertrouwen het ontwerpfestival in gaat wordt de paniek/stress op de laatste momenten minder sturend (en heb je meer ruimte om echt naar de bewoners te luisteren).

Misschien hadden Vivare en De Bries hun reguliere aanpak, portiekgesprekken in de vorm van een open spreekuur aan statafels in of bij een trapopgang van het complex, om mensen te informeren, problemen te horen en mensen warm te maken voor de (her-)ontwikkeling, ook in de Bergerhof moeten toepassen. Je vraagt dan “hoe is het om hier te wonen?” In de Bergerhof zijn juist geen portiekgesprekken gehouden omdat dit complex toch gesloopt zou gaan worden. Een fout?

Als er meer “wijkburgemeesters” (individuen) waren geweest was het ook beter gegaan, of wanneer er naast individuele geluiden ook gewerkt was aan een bewonersgroep (commissie) die boven de individuele meningen uit kon stijgen. Bijvoorbeeld met ondersteuning van een professional uit de Woonbond. Dan was er meer balans en duurzaamheid geweest denkt Ten Vaarwerk. Eigenlijk moet je dat soort groepen al opstarten ver voordat CP gaat lopen, zodat men elkaar kent, zaken voorbereid heeft (bijvoorbeeld als klankbordfunctie in de buurt gedurende 1 jaar) en samen in het tempo mee kan gaan. Dan had je genoeg tegenwicht gehad, van groepen en individuen. Nu hebben enkelen gedomineerd in de zoektocht naar oplossingen, de andere kant van de medaille is dat die enkelen er wel waren, ervoor gingen en ook veel ideeën in hebben gebracht in het proces.

Volgens Ten Vaarwerk is Community Planning een “dorpse” methode, die stuurt op (en uitgaat van) sociale verbanden, sfeer, kleinschaligheid, een benaderbare gemeenschap en gemeenschapsgevoel. Een experiment van De Bries zelf (marktplaats Renkum) stuurt ook op dit soort dingen, door van maatschappelijk ondernemerschap geen groot issue te maken, maar het in het klein als tweede natuur van dorpsondernemers te schetsen (men doet het onbewust al lang voor het beleidsetiket kwam).

-> 8. toekomst, wat moet er in de nabij toekomst gebeuren?

Vooraf de gemeente moet de komende tijd steeds blijven “levelen” met de bewoners, Vivare doet dat al vrij goed. De besluitvorming (over de SOK) moet geregeld worden met klip-en-klare randvoorwaarden en kaders die gehandhaafd worden en andere partijen (omwonenden e.d.) de nodige zekerheid geven. De gemeentelijke organisatie in Renkum functioneert echter niet optimaal, dus dit zal nog wel een opgave betekenen. Er is een nieuwe burgemeester, er is leegloop van goede ambtenaren naar de omliggende grotere gemeenten (meer salaris, interessantere opgaven) en qua communicatie is het nog problematisch geregeld binnen de gemeente en naar buiten toe. Voorbeeld: er speelt een Tv-documentaire rondom een gymzaallocatie in een ander dorp, dat wordt niet als open kans gezien, nee, men verkrampst en gooit de deur dicht. Ten Vaarwerk zegt met de helft van de mensen (de echte goeden) het werk doen en hen twee keer zo hoog uitbetalen, dat zou de oplossing kunnen zijn. Hij hoopt dat de sfeer uit CP weer terug kan komen, dat het gevoel van samen mooi maken opgebouwd wordt. Dan zullen bewoners blijven meepraten, gehoor krijgen, zich serieus genomen voelen.

De komende 5 jaar ontstaan er grote verschillen tussen het herstructureringsgebied en de omgeving. Renkum wordt blootgesteld aan een ontwikkeling die schokkend en ingrijpend zal zijn. Want als je eerlijk bent kun je stellen dat Renkum nog nooit echt last heeft gehad van de Bergerhof en bewoners, het gebied was op zichzelf intern gericht en dat wordt straks anders. Tijdelijke bewoning verzwakt het veiligheidsgevoel van Renkummers en zal impact hebben op de (in-)directe omgeving. Een kleinere dorpschool kan enkele jaren flinke problemen hebben met het hebben van genoeg kinderen in de klassen. Een nieuw complex heeft gevolgen voor voorzieningen, draagvlak en legt gewicht in de schaal voor toekomstige ontwikkelingen.

De buurt die terugkomt is anders van aard, een deel van de volksbuurt gaat weg en dat zal Renkum toch gaan missen. Starters (huurders en kopers) kunnen er niet meer wonen en zoeken hun heil in andere dorpen of in Arnhem-zuid. Sommige families hadden vroeger 22 kinderen die allen in Renkum zijn gebleven. Het is een overheersende groep in enkele dominante structuren. Dat kunnen draaideurhuishoudens worden. Velen van hen waren vroeger woonwagenbewoners in Elst, ze zijn terechtgekomen in een woning (Bergerhof) in Renkum.

GDR-discussie, uitdraai en mondelinge discussies:

Agenda

14:00 Opening

Ontvangst en aftrap

14:15 Presentatie Community Planning

Presentatie Clara Overes, eventueel korte verduidelijkende vragenronde

14:30 GDR: Wat is je eerste indruk van de methode Community Planning? (Categorizer)

14:40 GDR: Waar denk jij dat Community Planning het meest geschikt voor is? (Survey)

Maak steeds een keuze uit een aantal mogelijke toepassingsmogelijkheden

14:50 Presentatie: Participatie

Inleiding en een stukje theorie door Doenja Urlings

14:55 GDR: Participatie (Categorizer)

Vier vragen:

1. Community Planning en de participatieladder-theorie
2. Eigen ervaringen met participatieladder
3. Community Planning en de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad
4. Eigen ervaringen met absorptievermogen en -graad.

15:30 GDR: Wat is het belangrijkste algemeen gehanteerde motief voor participatie? (Vote)

Uit de theorie volgen 3 hoofd-items. Geef je voorkeursvolgorde aan.
Mondelinge discussie.

15:40 Pauze

15:55 Draagvlak

Inleiding en een korte gedachtegang door Doenja Urlings

16:00 GDR: Relatie participatie en draagvlak (Categorizer)

Kun je nu in het algemeen stellen dat participatietrajecten (of interactieve beleidsvorming) het ontstaan of vergroten van draagvlak voor een proces en/of plan garandeert? Licht kort toe.

16:20 GDR: Draagvlak (Categorizer)

Hoe/waarop stuur jij om het benodigde draagvlak te krijgen? Hoe belangrijk vind jij een breed (in de lokale samenleving bestaand) draagvlak voor plannen? Wanneer ga jij voorbij aan een breed draagvlak (bijvoorbeeld omdat er belangrijker zaken zijn)?

16:40 GDR: Procesbegeleiding (Categorizer)

Veel participatietrajecten werken toe naar een piekmoment, waarop de "hoge drukpan" in de spotlights staat en moet presteren. Daarna komt altijd weer het omschakelen naar het vervolgen van het "normale" proces. In die overgang zit een flink risico, want betrokkenen zijn intensiteit en aandacht gewend. Geef jouw visie en concrete tips om die procesovergang te begeleiden.

16:55 GDR: Terug naar Community Planning (Survey)

Laatste vragen: Waar deel je Community Planning in (realiteit / wens) in drie theoretische participatiemodellen? Welke redenen worden gebruikt om een interactief proces in te gaan? Geef 2 belangrijke succesfactoren en 2 belangrijke faalfactoren voor Community Planning.

17:30 Afsluiting

Wat is je eerste indruk van de methode Community Planning?

(28 losse reacties van de 12 deelnemers, niet gebundeld)

1. speels
2. creatief
3. community planning is veelbelovend, maar vraagt om de juiste mentaliteit van bestuurders
4. komt veel energie vrij
5. open en transparant
6. het werkt
7. goede mogelijkheid om bewoners mee te laten beslissen
8. mensen in beweging krijgen
9. voldoende participatiemogelijkheden
10. democratisch
11. het bestaat ook in andere vormen, maar de snelheid is volgens mij wel uniek ...
12. een bijzondere, toch wel complete werkmethode om ruimtelijke plannen MET mensen te maken
13. CP heeft enthousiaste en betrokken leiders; voorbereiding is cruciaal; hoeveel tijd?
14. laagdrempelig
15. een goed idee, mits goede randvoorwaarden.
16. CP lijkt me een prima manier om bewoners en andere belangenhouders te betrekken
17. is volgens mij goed gericht op verbinding te leggen tussen burgers en professionals en beslissers - binnen korte tijd draagvlak en plan
18. de verbeeldingskracht is super
19. samen plannen maken kan ook leuk zijn
20. een prima combinatorisch systeem, maar hoe werken de multi-interpretabele issues?
21. opdrachtgever wordt bediend
22. waarom nog maar 3 keer in NL?
23. kennisuitwisseling tussen mensen met tegengestelde belangen
24. goede manier om tot snelle beslissingen te komen
25. leuk
26. een beetje net als de reclame van Blauwe Stad, als we zeggen ECHT samen plannen maken, dan bedoelen we ook ECHT samen plannen maken
27. beslissen bewoners echt mee?
28. haalt weer het ludieke van de inspraak van de 70er jaren terug - nu nog duurzaam commitment van de burgers.

→ In de mondelinge discussie komen er ook vragen / stellingen op, zie hieronder (uit aantekeningen):

Wie onderhandelt over de randvoorwaarden? Is er vrijheid vooraf om zelf standpunten te bepalen of moet iedereen meteen met Community Planners om tafel om randvoorwaarden door te geven? Is er geen spanning tussen formele inspraakprocessen en dit soort participatie? Is de methode ook geschikt aan de voorkant (initiatief fase of verkenningsfase) van een proces, om bijvoorbeeld de analyses te doen, het programma en randvoorwaarden te bepalen?

Antwoord van de Community Planners: dat zou best kunnen, maar in Nederland is daar geen ervaring

mee. En in buitenland? De aard van het CP-bureau daar is architectuur/stedenbouw, dus dan zit het altijd al in de ruimtelijke kant van planvorming en minder in algemeen voorbereidende fasen.

Is er ergens een check van “willen we met zijn allen deze randvoorwaarden wel”?

En wat doen de tegenstanders, doen die mee en laten ze zich horen, of komen ze niet opdagen (risico op schertsvertoning)? Waar zijn de mensen die oplossingsruimte kunnen blokkeren, doen ze mee, staan ze er buiten, of zijn ze er buiten gezet?

De praktijk leert dat veel tegenstand op gevoelsniveau zit, maar dat er meestal ook consensus is over de idee “in deze wijk moet wel iets gaan gebeuren”. Daar kun je ook mee verder in je proces. Waar wordt die consensus bepaald? Zit daar de macht? Uit de praktijk: Als mensen het niet eens zijn met initiatieven tot planvorming, kiezen ze op een gegeven moment pragmatisch: het plan of de verandering komt er toch en dan kan het maar beter op een manier gebeuren die je als deelnemer het liefste hebt.

Gesteld wordt ook: als het “klein” wordt (sloop van je eigen huis) dan krijg je de echte tegenstand. Hoe algemener en globaler, hoe minder duidelijk de persoonlijke consequenties en hoe sneller akkoord. Het helpt als een aantal punten al tevoren helder zijn (uitgangspunten, startpositie, bijvoorbeeld in Renkum: sloopbesluit). Soms geeft een proces (bijvoorbeeld Community Planning project Sittard-Geleen) voor het eerst in 10 jaar tijd de duidelijkheid dat je huis blijft staan. Als je al die tijd onzeker bent, is het niet vreemd dat je niets meer investeert.

Waar denk jij dat Community Planning meest geschikt voor is?

(op 6 “tegenstellingen” een stemkeuze maken, er hebben steeds 12 mensen gescoord)

<u>Keuze:</u>	<u>Aantal stemmen:</u>
Kleinere specifieke wijk- of buurtontwikkeling	10
Grote integrale gebiedsontwikkelingen	2

Herstructureringswijken	12
Uitleglocaties	0

In kleinere steden en dorpen in regio	8
In de grote steden / randstad	4

Bekende bewoners / omwonenden	9
Nieuwe betrokkenen / geïnteresseerden	3

Om weerstand te overwinnen (historie of plannen)	6
Om nieuw plan op te bouwen	6

Voor individuele meningen en visies	7
Voor groepsmeningen en -vertegenwoordigers	5

→ *Er was een korte discussie, hieronder uit aantekeningen samengevat:*

Men vond het moeilijk kiezen (de ene keus betekent niet dat de andere optie onmogelijk is) en sommigen redeneren dat keuzes samenhangen of in tegenspraak kunnen zijn. Bijvoorbeeld nieuwe uitleglocaties trekken ook vaak nieuwe bewoners (scoor je dan beide gelijk of zijn mensen die al kavel hebben gekocht, maar er nog niet wonen al bekende bewoners?).

Over de kleinere en grotere steden/dorpen werd als toelichting gegeven dat in kleinere kernen vaak nog meer gemeenschapszin aanwezig is, daar is Community Planning dus minder hard nodig dan in de grote steden waar die samenhang vaker ontbreekt. Dat "wensbeeld" was echter niet de gestelde vraag, het ging om het beoordelen van de geschiktheid van de methode.

INLEIDING op het GDR-deel over PARTICIPATIE (sheetafdruk):

→ **Participatie**

Participatie (letterlijk) = deelnemen ofwel "een deel nemen"

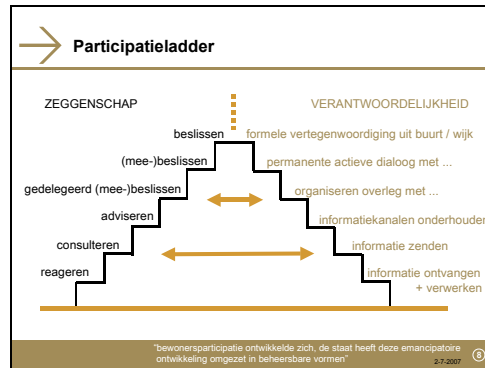
Dat is dus niet alles nemen, maar ook niet een deel krijgen!

Het gaat niet om zeggenschap of eindbeslissing, maar om "zeggingskracht" en het zo maximaal mogelijk meedoen in een samenwerking.

Natuurlijk vanuit de gedachte om er zoveel mogelijk uit te halen, maar niet met garantie vooraf.

(Hofman)

"de gemeenschap als wezenlijke partij heeft een eigen dynamiek" 2-7-2007 ①



→ **Participatieladder**

Zeggenschap en verantwoordelijkheid zijn ondeelbare begrippen, samen zorgen ze voor invloed.

Door participatie van twee kanten te bekijken kunnen bewoners en andere stakeholders kiezen voor verschillende rollen (consument, coproducent, adviseur, beleidsbepaler, gangmaker, beslissers). Het maakt niet uit, zolang verantwoordelijkheid en zeggenschap maar op hetzelfde niveau zitten.

(Arnstein -> ... -> ... -> Hofman)

"participatie moet je willen, er moet iets te halen en te winnen zijn" 2-7-2007 ②

→ **Absorptievermogen en absorptiegraad**

Absorptievermogen =
Er is sprake van groot absorptievermogen als het interactieve proces in staat is geweest variatie te creëren en vast te houden in het proces.

Absorptiegraad =
Er is sprake van grote absorptiegraad als de variatie ook doorwerkt in de formele besluitvorming, het interactieve proces is dan in staat geweest om verschillende belangen en ideeën te koppelen in een eindproduct.

(Edelenbosch)

"bij stedelijke vernieuwing moet communicatie veelal voortgaan een beleid" 2-7-2007 ④

Participatie

Waar schaal je CP in op de participatieladder, onderbouw je keuze.

(12 keuzes en 3 reacties van 12 deelnemers, gebundeld qua keuze positie participatieladder)

- * meebeslissen motivatie: is in balans met de verantwoordelijkheid die er bij hoort (permanente actieve dialoog)
- * (mee) beslissen, omdat opdrachtgever zich aan begin bereid verklaart akkoord te gaan met voorstellen als ze passen binnen randvoorwaarden, bovendien actieve dialoog is de kern
- * meebeslissen, de uitkomst van het festival wordt gerespecteerd
- * niveau van meebeslissen: wordt nadrukkelijk in het proces betrokken...
- * CP zit in ieder geval op het niveau van meebeslissen, mits de spelregels daarover ook tevoren door alle partijen zijn onderschreven

* gedelegeerd meebeslissen en in het vervolg op de CP kan het meebeslissen worden mits de opdrachtgever blijft investeren in de contacten met ...

* gedelegeerd (mee-) beslissen -> hangt af van de waarde het uiteindelijke plan (bindend of niet)

* op het nivo van gedelegeerd beslissen

* CP is maximaal adviseren/gedelegeerd (mee)beslissen

* adviseren, het blijft de keuze van de organiserende partij om het ontwerpfestival te organiseren

* van consultatie tot meebeslissen, afhankelijk van de mate waarin iemands bijdrage op vrijdag of zaterdag overeind is gebleven van zondag tot donderdag...

* consulteren, want CP is nog niet zover dat er een permanente betrokkenheid, verantwoordelijkheid wordt bewerkstelligd

Overige opmerkingen in GDR:

- probleem is dat de randvoorwaarden al tevoren door anderen bepaald worden, daarover is geen advies of meebeslissen mogelijk. Dus nogal eenzijdig, ongeveer de apenrots in artis of repressieve tolerantie?
- meebeslissen lijkt me niet dat is pas zo als partijen niet zonder elkaar kunnen
- denk ook niet meebeslissen, erg positief, maar vaak is het toch de politiek die beslist.

Gebruik je die participatieladder in je studie/werk, of zie je mogelijkheden daartoe, hoe dan?

(15 losse reacties van de 12 deelnemers, gebundeld in ja /onduidelijk/nee antwoorden)

1. Interactieve beleidsvorming is helemaal in bij gemeenten, maar wat is interactief? Ik gebruik de participatieladder om een opdrachtgever te laten zien dat "interactief beleid" wel of niet meer een mogelijkheid is.
2. Ik word er in veel gemeentes mee geconfronteerd, daar heeft de afdeling Communicatie een participatienota gemaakt.
3. Ja, om partijen inzicht te geven
4. Ja, ik gebruik hem. Maar ik bedenk me nu dat ik de verantwoordelijkheidskant onbelicht laat. Goed om over na te denken. Met name ook bij gemeenten en formele besluitvorming raad.
5. Ja, ik gebruik het om opdrachtgevers een spiegel voor te houden als ze zeggen dat ze een plan willen maken door middel van participatie. Vervolgens confronteer ik hen met de consequenties van de keuze voor de verschillende stijlen zodat ze helder krijgen welke vorm van participatie zij willen.
6. Gebruik participatieladder als theoretische onderbouwing.
7. Ik gebruik de participatieladder ook om bewoners inzicht te geven in welke rollen ze kunnen spelen in verschillende stadia en verschillende projecten. Vervolgens kunnen ze kiezen welke rol ze (zouden) willen spelen en kunnen dit bijvoorbeeld 'claimen' in een onderhandeling met gemeente, corporatie of ontwikkelaar...
8. Wie gebruikt 'm niet?
9. Ja, om inzicht te geven in de (gewenste)posities.

10. Ik gebruik hem wel degelijk, maar probeer in elk proces ook de randvoorwaarden van ALLE partijen te verzamelen op basis van gezamenlijke analyses van de situatie. Daarover start ik dan eerst het debat met alle partijen gezamenlijk.
11. Als organisatie-adviseur bij voorbereiding veranderingsprocessen altijd. Voor planvorming (is voorbereiding verandering) is ladder eveneens van groot belang om randvoorwaarden (vgl machtstructuren) voor ontwerpfestival te kennen.

12. Problemen ontstaan wanneer het gemeentebestuur op een andere trede willen gaan staan dan bijvoorbeeld woningcorporaties, zeker als het gaat om sloop/nieuwbouw.
13. Ik heb ervaring met bewoners die zelf het beslissingsrecht opeisten, budget verwierven en professionals inhuurden om hun proces mee vorm te geven. Zij ontwikkelden dus hun eigen visie. Maar vergaten de lokale professionals erbij te betrekken, waardoor die later met hakken in het zand gingen staan.

14. Nee, gebruik ik niet ik sta zelf al hoog in de ladder.
15. Nee, ik opereer vrij onafhankelijk en niet zodanig betrokken dat ik participeer, in diverse rollen.

→ *Er is door een van de deelnemers een korte mondelinge toelichting op het ontstaan van deze ladder gegeven en dat kan tevens een verklaring zijn waarom er (voor het vakgebied van ruimtelijke planontwikkeling) soms wat vreemde termen op de treden staan. De theorie komt uit de organisatiekunde en uit de managementleer, van oorsprong waren het vooral de medezeggenschapsraden / OR's in het bedrijfsleven die de ladder gebruikten.*

Hoe schat je het absorptievermogen en absorptiegraad in bij de methode CP? (13 losse reacties van de 12 deelnemers)

1. Absorptievermogen: vrij om input te leveren die vervolgens ook wordt vermeld. Dus input wordt daadwerkelijk vastgehouden.
2. Absorptiegraad: in hoeverre wordt er daadwerkelijk geluisterd, of is het proces om draagvlak te creëren? M.a.w.: Werkt het ook nadrukkelijk door in de formele besluitvorming, of wordt er uiteindelijk niks mee gedaan...
3. Groot, weet ik uit ervaring.
4. Beiden zijn hoog. Met name de absorptiegraad is hoog ten opzichte van andere methoden, omdat de methode door alle lagen heen veel draagvlak creëert.
5. Überhaupt erg subjectief. Wie beoordeelt wat veel of weinig is. Maar op gevoel schat ik hoog. Tenminste als opdrachtgevers er echt ruimte voor durven te geven.
6. Groot omdat partijen vooraf de beslissing nemen om te luisteren en samen te ontwerpen.
7. Groot omdat deelnemers het plan uiteindelijk als 'hun' plan zien en de voortgang en hun rol daarin bewaken.
8. Denk dat beiden grote waarde kunnen hebben; kan oplossingsruimte vergroten en nieuwe mogelijkheden bieden die anders wellicht onbenut gebleven zouden zijn.
9. Absorptiegraad = groot; als beslissers vooraf de randvoorwaarden vaststellen en meegeven voor proces en ontwerp, het proces volgen (in welke rol dan ook) en achteraf kunnen controleren of het plan aan de randvoorwaarden voldoet.
10. T.a.v. absorptievermogen heb ik ??, want tot waar gaat het proces? Absorptiegraad: eindproduct is wat? Als dat het bestemmingsplan is, dan absorptiegraad laag.
11. Ik denk hoog, omdat er lekker veel gebeurt en dus veel binnen komt.
12. Hoge mate van absorptievermogen en -graad, maar.....de follow-up moet geborgd, nog tezeer een moment.

Gebruik je de begrippen absorptievermogen en absorptiegraad in je studie/werk, of zie je mogelijkheden daartoe, hoe dan?

(in totaal 8 losse reacties van de 12 deelnemers)

1. Deze begrippen gebruik ik, maar dan met andere termen, en dan gaat het om combineren van verschillende visies, anders gezegd je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om afspraken te maken over inrichting woonomgeving.
2. Als adviseur wordt van je gevraagd om zoveel mogelijk de creativiteit in het proces, en daarmee variatie in ideeën (mits realistisch) vast te houden.
3. Ik zou ze een minder theoretische lading geven. Van belang is, dat Community Planning een hoog en redelijk duurzaam draagvlak creëert dat lijkt door te werken in onze (vaak lange) procedures.
4. Nee. Moet ik nog eens goed over nadenken. Maar zou zeker wat meer aansprekende termen willen vinden.
5. Absorptiegraad ligt moeilijker: afhankelijk van de bestuurslaag/gemeentelijke politiek.
6. Nee, maar het vormt een aardig denkkader voor de praktijk waarin VROM werkt.
7. Nee, zou het zeker kunnen toepassen.
8. Neen.

Wat is het belangrijkste algemeen gehanteerde motief voor het inzetten op participatie?

(de drie gegeven motieven zijn door 12 mensen in volgorde gezet, iedere deelnemer had de drie motieven in een andere startvolgorde op het scherm staan, na scoren staat het belangrijkste motief – volgens alle deelnemers– bovenaan en het minst belangrijke motief staat onderaan)

Belangrijkste algemene motief	Plek 1	Plek 2	Plek 3	Gemiddelde	Standaard-deviatie	Aantal stemmen
1. Draagvlak opbouwen of vergroten	6 x	5 x	1 x	1.58	0.67	12
2. Kwaliteit van het plan verhogen	4 x	7 x	1 x	1.75	0.62	12
3. Principiële democratische redenen	2 x	0 x	10 x	2.67	0.78	12

Door 6 deelnemers is “draagvlak opbouwen of vergroten” op de eerste positie gezet, datzelfde item is door 5 mensen op de tweede en door 1 persoon op de derde plek gescoord.

De motivatie “kwaliteit van het plan verhogen” is door 4 deelnemers op de eerste positie gezet, door 7 mensen op de tweede plek en door 1 persoon op de derde plek.

De laatste optie “principiële democratische redenen” is door 2 personen op de eerste positie gezet en door de overige 10 stemmers naar de derde plek verbannen.

➔ Er heeft vervolgens een flinke mondeling discussie plaatsgevonden, die met aantekeningen hieronder weergegeven wordt.

De twee deelnemers die de democratische principes het belangrijkst vinden, stellen de vraag "van wie is de stad" en geven aan dat het maatschappelijke ideaalbeeld toch zou moeten zijn, dat mensen principieel zelf de omstandigheden in hun werk / wonen / leven kunnen beïnvloeden. Want dan zijn mensen (dat is onderzocht) het gelukkigst. Anderen hebben juist ruimtelijke kwaliteit het hoogst gescoord omdat dit het doel moet zijn van ruimtelijke planvorming, al het andere is middel om er toe te komen.

Er wordt door een deelnemer gesteld: "Draagvlak is per definitie een autoritaire werkwijze, die overloopt van paternalisme en calvinisme (ondanks de vaak goede bedoeling). Je wil anderen iets laten vinden wat jij zelf belangrijk / goed vindt. Het is ziertjes winnen voor jouw idee. Sommige professionals hebben sterk de houding van: ik weet hoe het hier zit, dit is het plan." Door de Community Planners wordt gesteld dat zij bij de start nooit draagvlak zoeken voor een plan, maar draagvlak (zieltjes winnen) om daarna samen een plan te gaan maken. Dat is niet hetzelfde. Er ligt alleen een opdracht met randvoorwaarden. Als het plan er dan ligt (als gezamenlijk product) is draagvlak voor dat plan van groot belang. Er zijn situaties waarin mensen echt "murw" waren en niet meer in staat om zelf een eigen plan te maken of de regie te nemen over hun woonomgeving. Community Planning hielp dan mee om vertrouwen te kweken, mensen te activeren en samen aan de slag te gaan, dan komen er vanzelf weer ideeën naar boven.

Omdat in de vraagstelling de zinsnede "algemeen gehanteerd motief" staat hebben enkelen, die het eens zijn met de stelling dat de mens in een ideaalsituatie zijn eigen leven vorm geeft, de principiële democratische redenen op de laatste plaats gezet. Sommigen hebben op deze vraag vanuit algemeen motief gestemd, anderen hebben hun persoonlijke mening gegeven. Dat geeft een interpretatie-probleem van de antwoorden.

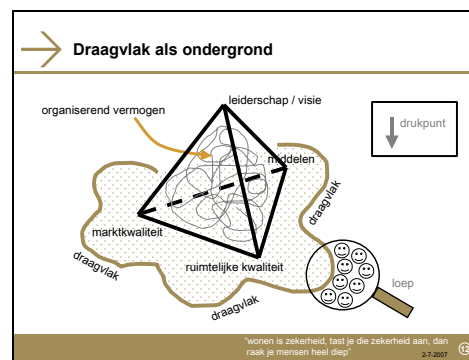
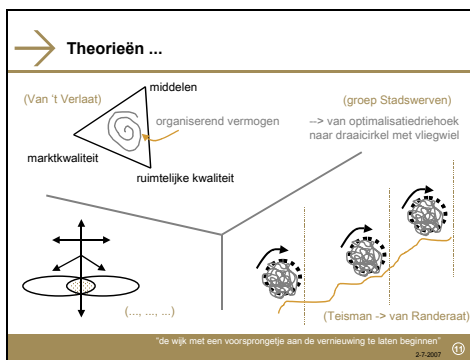
Er wordt gepleit dat democratie betekent: de meerderheid + 1 bepaalt de uitkomst, en dat dit voor een ruimtelijke planontwikkeling niet voldoende kan zijn. Daar moet je de lat hoger leggen en een plan maken dat goed is voor iedereen, niet alleen voor de meerderheid + 1 persoon.

Meegegeven wordt nog dat raadsleden en andere bestuurders soms zelf het democratische gehalte of de uitkomst van democratie wantrouwen. Tot slot wordt benadrukt dat de gemeenteraad over van alles en nog wat besluit in een vaag partijpolitiek bestel, waar ook andere dan democratische motieven meespelen. Belangrijk bij dit soort vragen is: wie geeft opdracht tot het maken van het plan en het toepassen van de methode?

Tips:

VRM-publicatie "systeem-innovatief denken" en Hobma over draagvlak voor rijkswegtrajecten bij gemeenten.

INLEIDING op het GDR-deel over DRAAGVLAK (sheetafdruk):



Relatie participatie en draagvlak

Kun je nu in het algemeen stellen dat participatietrajecten (of interactieve beleidsvorming in een planproces) het ontstaan of vergroten van draagvlak garandeert?

(20 losse reacties, niet geordend of gebundeld van de 12 deelnemers)

1. Zou er graag eens onderzoek naar doen.
2. Ik kan niks anders antwoorden dan ja, uit eigener ervaring, maar let op het kan ook mislukken.
3. Risico: teleurstellingen over wat er met de uitkomsten van participatie gebeurt kunnen uitmonden in frustratie en dus juist minder draagvlak.
4. Neen, maar het is fout om participatie aan draagvlak te koppelen vanuit het welvaartsconcept.
5. Ik twijfel. Garanties bestaan niet. Maar in de praktijk merk ik vaak dat wanneer een corporatie zomaar een plan 'dropt' dit vaak niet goed landt in de wijk (zacht uitgedrukt). Bij projecten met veel participatie is de eigenheid van een plan toch veel groter: en dat maakt dat mensen (nooit allemaal) er voor willen gaan.
6. Participatietrajecten zorgen wel voor een alertheid bij de betrokken groep. Er ontstaat (onderlinge/deel-)draagvlakken. Maar er is geen garantie dat er een groot draagvlak ontstaat. Voor Community Planning is dat m.i. wel het geval.
7. Belangrijk aspect hierin is het vertrouwen tussen de participanten (bijvoorbeeld de bewoners) en de gespreksleider. Is hier voldoende vertrouwen in vanuit de participanten?
8. Nee. Voor mij gaan interactieve en participatietrajecten over het hebben van invloed op (in dit geval) ruimtelijke plannen. Deelnemen betekent geen garantie op gelijk krijgen.
9. Ja, maar we moeten meer balans organiseren tussen de hindermacht en de fans.
10. Als de mate van participatie overeenkomt met de mate en diepte waarmee bewoners willen participeren, dan wel. Als de zaken die voor bewoners essentieel zijn juist buiten de scope van participatie vallen, dan juist niet...
11. Nee, het hangt af van de randvoorwaarden, en hoe het proces is vormgegeven.
12. Ja, omdat er veel mensen bij betrokken zijn, veel meningen en argumenten uitgewisseld zijn, mensen geconfronteerd worden met mogelijkheden en onmogelijkheden, argumenten vóór en tegen leren kennen, kortom "geschoold" raken. Daarnaast is het mogelijk voor de opdrachtgever, initiator, etc. de weerstanden en problemen te leren kennen en daar adequaat mee om te gaan en op in te spelen, zodat er minder weerstanden ontstaan.
13. Is wel erg stellig, participatie vaart op vertrouwen en daadkracht. Kun je dit in het begin van het proces al aantonen?
14. Luisteren en herkenning zorgen langzaam voor vertrouwen.
15. Theorie over veranderingkunde zegt dat als je heel veel tegenstand voor een plan verwacht, dat je dan niets interactiefs / communicatiefs moet doen, maar dat je allereerst een olievlekje moet maken. Pas als er aanhaakpuntjes zijn, kan het zijn dat er draagvlak ontstaat.
16. Dit is afhankelijk van de rol van het uiteindelijke plan (bindend of niet). Wel zal het feit dat burgers / bewoners worden betrokken een positief effect hebben (alleen al het gevoel dat een zegje gedaan kan worden is voor bewoners positief).
17. In mijn beeld gaat het allemaal om de categorische imperatief en dan hoe wij humanisten deze samenstellen tot welvaart, nu blijkt bij participatie er een hogere welvaart te komen.

18. Nee. Er kunnen factoren buiten het proces zijn die het draagvlak -dat er aanvankelijk mogelijk is- uiteindelijk nog onderuit haalt. Participatie is een inspanningsverplichting en geen resultaatsverbintenis.
19. Garanderen, nee; bevorderen, ja.
20. Ja, omdat ...

Draagvlak

Stelling: Draagvlak voor een project of planresultaat heeft alles te maken met:

- de inhoud van de plannen (marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit, middelen),
- het proces en de organisatie (continuïteit, transparantie, zorgvuldigheid),
- de personen (vertrouwen, leiderschap).

Hoe/waarop stuur jij om het benodigde draagvlak te krijgen?

1. Door nut en noodzaak te delen.
2. Op vertrouwen in personen en op organisatie van het proces.
3. Vooral communiceren, aftasten, sonderen. Goed opletten: m.a.w. sociale interventies.
4. Door eerst veel vragen te stellen: bewoners, maar ook gemeenten, corpo-medewerkers, bestuur, raad. Luisteren, luisteren.
5. Ik werk zeer sterk vanuit mijn gevoel. Ik moet "contact" hebben met de groep of persoon of instantie die ik voor me heb. Als er contact is, ontstaat een meer informele setting en daarmee vaak meer openheid achter de schermen.
6. Wat dicht bij huis leeft? Welke problemen komt men alledag tegen? Zonder meteen in hogere sferen te belanden. Keep it basic in bewonerstrajecten.
7. Combinatie van deeloplossingen.
8. Ruimte bieden voor verschillende visies en ervaringen, en tegelijkertijd richting geven waar we naar toe zouden moeten.
9. Veel in de wijk te lopen. Praatjes te maken.
10. Door te horen van de bewoners welke problemen er spelen en hoe groot de sense of urgency is en ook met hun van gedachten te wisselen op het wezenlijk niveau van hun welzijn en betrokkenheid met hun omgeving.
11. Kleine stappen op een laag schaalniveau, uiteindelijk toewerken naar een compleet gedragen plan.
12. Informele bijeenkomsten organiseren voor raadsleden waar bewoners het verhaal doen.
13. Primair zet ik in op goede proces afspraken met alle partijen, dus zo mogelijk ook een overeenkomst met bewoners(organisatie). Daarnaast zet ik in op een zo open mogelijke, maar heldere procesarchitectuur en projectorganisatie. Daarnaast span ik me in het proces in om meerdere participatie- en activiteitenvormen te hanteren.
14. Gebruik de taal van de participanten.
15. Methode Roombeek (na de vuurwerkcramp): kinderen vragen een nieuwe wijk te ontwerpen, toen zij kwamen met torenflats van 25 verdiepingen gingen hun ouders vanzelf meedoen met het proces!
16. Bewoners niet alleen te laten praten, maar ook tekenen / ontwerpen.
17. Van stedelijke vernieuwing moeten de bewoners kunnen profiteren.
18. Minder tekst, meer beeld gebruiken (zouden ambtenaren ook wat vaker kunnen doen..).

19. Oplossingen van uiteenlopende partijen samenbrengen en een gezamenlijke oplossingsruimte creëren.
20. Soms is draagvlak winnen angst overwinnen.
21. Peer-to-peer is bijv. dat bij stedelijke vernieuwing allochtone vrouwen die het proces al hebben meegemaakt, dat gaan uitleggen aan degenen die er nog doorheen moeten.
22. Peer-to-peer communicatie middelen gebruiken.

Hoe belangrijk vind jij een breed (in de lokale samenleving bestaand) draagvlak voor de plannen? Wanneer ga jij voorbij aan een breed draagvlak (bijvoorbeeld omdat er belangrijker zaken zijn)?

1. Voorbij gaan aan draagvlak: in noodgevallen... maar ja, wat versta je daar onder?
2. Geen mening, dit weet ik niet.
3. Een breed draagvlak is belangrijk en het is soms een (politieke) keuze om een bredere afweging te maken en er aan voorbij te gaan. Ik ben geen politicus.
4. Ik hecht aan een breed draagvlak in de lokale samenleving als het direct die lokale samenleving raakt. Ik ga voorbij aan een breed draagvlak als het gaat om zaken van algemeen belang, bijvoorbeeld het plaats bieden aan het realiseren van een TBS-kliniek of andere omstreden voorziening die onze samenleving nodig heeft.
5. Kun je ook vanwege de snelheid van een proces aan breed draagvlak voorbij gaan?
6. Dat kan wel bij hele hoge urgentie.
7. In feite ga je dan bewust naar een ander niveau op de participatieladder.
8. Het gaat altijd om de mix. Een breed draagvlak moet gekoppeld zijn aan een haalbaar en natuurlijk mooi plan. Meestal gaat dit goed.
9. Ik denk dat 'breed' vooral betekent: maatwerk voor de doelgroep. Breed kan toch nooit iedereen zijn, dus vaststellen wie, wat, waar op welk moment.
10. Het gevaar van een breed draagvlak is dat dit er soms niet komt, wat erg procesvertragend en waardoor concrete resultaten kunnen uitblijven. Dus in de basis belangrijk, maar het wordt moeilijk als er onvoldoende tijd / geld is...
11. Ik accepteer het ontbreken van een draagvlak op wijk / buurt nivo, wanneer hogere belangen aan de orde zijn, waarover het democratische besluitvormingsproces al doorlopen is (denk aan stedelijke ruimtelijke ordeningsprojecten, verkeerskundige maatregelen, etc).
10. Draagvlak en planvorming zijn dynamische processen. Soms ontstaat draagvlak pas als er meer inzicht is.
11. Als zaken een gelopen race zijn / eerder vastgesteld, dan neem ik die mee als randvoorwaarde in proces. En ga ik niet meer voor draagvlak op dat thema.
12. Draagvlak en schaal van het plan zijn aan elkaar verbonden - wanneer het plan de bewoners wezenlijk raakt is een breed draagvlak onontbeerlijk, wanneer het plan weinig mensen raakt, minder.

→ *Mondeling werd toegelicht: Je kunt aan breed draagvlak voorbij gaan, door vanwege allerlei valide redenen, bewust voor een ander niveau op de participatieladder te kiezen. Maar dan moet je ook de consequenties daarvan accepteren en de beide zijden van de ladder, zeggenschap en verantwoordelijkheid op dat niveau aan te passen.*

Procesbegeleiding

Veel participatietrajecten werken toe naar een piekmoment, waarop de "hoge drukpan" in de spotlights staan en moet presteren. Daarna komt altijd weer het omschakelen naar het vervolgen van het "normale" proces. In die overgang zit een flink risico, want betrokkenen zijn intensiteit en aandacht gewend.

Geef jouw visie en concrete tips om die procesovergang te begeleiden.

1. voortdurende communicatie, nieuwsbrief, website, enz.
2. in het proces zijn er altijd mensen die aangeven betrokken te willen blijven, doe dat ook
3. accepteer dat de dingen (dus ook enthousiasme en energie) voorbij gaan...
4. haal het moment terug
5. zorg dat de community planning binnen een haalbare oplossingsruimte blijft
6. blijf communiceren
7. meld het ook als je niks te melden heb
8. blijven communiceren ook al heb je weinig te melden, laat zien dat je er nog bent en dat je er nog mee bezig bent
9. spreek bij het piekmoment af wanneer je weer bij elkaar komt
10. doe samen met een participatietraject ook een organisatieveranderingstraject, zodat het daar wat sneller gaat
11. enthousiasmeer de groep: wat hebben we met z'n allen teweeggebracht...
12. zet tijdens piekmoment duidelijk de vervolgstappen op de rit
13. zorg voor concrete zichtbare resultaten
14. communiceer ook wanneer welke volgende stap wordt gezet en zeg niet (na de zomer) maar zeg augustus... of december
15. laten weten dat er ook pauze is en dan andere leuke dingen doen, zoals architect kiezen, straat schoonmaken
16. het blijven informeren over het verloop
17. bestempel het moment als een cruciale factor, en laat het terug komen
18. vorm tijdens het Ontwerpfestival een 'Actiegroep' uit verschillende deelnemers die de rol hebben opdrachtgever en vervolgproces kritisch te volgen; zorg in het voortraject dat opdrachtgever(s) hiervoor ondersteuning bieden (in tijd / geld) voor een aantal uren per week
19. schaf de inspraakprocedure af, dan kun je sneller beginnen met de realisatie
20. zoek in de tussentijd naar kleine winstpuntjes: schoon, veilig, buurtfeest
21. bewoners moeten zelf willen oppakken en uitvoeren - de leefruimte willen veroveren; zowel bewoners als professionals en bestuurders moeten bevlogen blijven werken aan de uitvoering van de plannen; criticasters op de voorste rij zetten; focus in de politiek
22. zorg voor initiatieven (bijvoorbeeld het samen onderhouden van een speelplek) waarbij je nu al als groep betrokkenen aan de gang kan
23. maak aan collegeleden en raadsleden vooraf duidelijk dat ZIJ toezien op het vasthouden van het tempo in de vervolfase
24. investeer tevoren al in de kennis, zeg dat processen en procedures etc. ook hun tijd vragen (vergunningen, officiële besluitvorming, ontheffingen, ruimtelijke procedures, etc.); dan zijn mensen daar beter op voorbereid en hebben wat meer weerstand tegen het "wanneer gebeurt er nu eindelijk iets" opgebouwd

- 25. zorg voor aangepaste procedures, als er haalbare plannen met veel draagvlak zijn, zouden die ook een versnelde planologische procedure moeten kunnen volgen
 - 26. zorg er voor dat beslissers aanwezig zijn bij piekmoment, vraag commitment (laat bewoners dat vragen)
 - 27. maak een heel precies procesplan van wat er moet gebeuren na het piekmoment, intern organisatorisch dus
- *Mondeling werd hier nog een tijd over gesproken, het proces en de tijdsfactor waren aspecten waar de groep al de hele middag dingen over wilde zeggen. Hieronder samengevat.*

Een nieuwe hoge druk pan organiseren kan helpen, werd gezegd, maar zo red je het natuurlijk niet jarenlang. Eer het kleine en heb daar oog voor, dat was wel een opmerking die door meerdere procesmanagers werd gemaakt en daarbij: "dat weet je wel, maar toch vergeet je het altijd weer, de kleinere dingen in de buurt te vieren en te benutten".

Zowel de politiek als de ambtenarij of de geldschieter, alle partijen hebben we wel eens baat bij om zand te strooien in een lopend proces, om te vertragen of opnieuw te kunnen beginnen en het over te kunnen doen. Vaak na een coalitie-wisseling zie je dat, de wethouder wil dan zijn eigen punt maken en het beter gaan doen, daarmee gooi je dan weer jaren planproces weg. Het is soms ook een kwestie van "kickers in de kruiwagen houden".

Je kunt ook strategisch omgaan met de factoren proces, tijd en procedures, bijvoorbeeld door bij het verzinnen van plannen en alternatieven al meteen te bedenken en te communiceren welk planalternatief een groot risico heeft op een langlopend proces en welk planalternatief normaal gesproken sneller er door kan worden geleid. Het kan dan een beslisfactor zijn.

In Nederland zijn we er niet goed genoeg in om de pijn echt groot en goed te organiseren en precies daar neer te leggen waar ie hoort (bij de ander). Bijvoorbeeld door sneller (via juridische weg) schade te claimen, door harder te wijzen op gezichtsverlies, door elders te scoren als het hier niet lukt. We zijn soms te lief voor elkaar en houden gedoetjes binnenskamers.

We moeten meer oog hebben voor "de jagers en de zorgers". Stedelijk vernieuwers (en bouwers, ontwerpers) zijn vaak jagers. Het kost hen moeite om stil te staan bij het nu, bij de kleine alledaagse problemen van beheer of verdriet, de ergernissen, de feestjes, het pleisters plakken. We willen soms te snel of hebben die andere kant, het zorgen, onvoldoende geborgd. In Sittard-Geleen is er bewust geadviseerd om een bewonersondersteuner en –bemiddelaar aan te stellen. Iemand die door de bewoners vertrouwd wordt, die voor hun standpunt staat en zorgt.

Nog altijd zijn er partijen in de maatschappij die een participatietraject alleen kunnen zien als een risico op vertraging.

Terug naar Community Planning

1. Waar deel jij de methode van Community Planning (realiteit) in als je moet kiezen tussen de volgende 3 theoretische participatiemodellen?

(maak een keuze uit onderstaand 3 items, alle 12 deelnemers hebben gestemd)

interactieve discussie (ad hoc) buiten het reguliere om	10
participatie binnen de reguliere overlegorganen	1
klassieke inspraakprocessen	1

2. Waar deel jij de methode van Community Planning (wens) in als je moet kiezen tussen de volgende 3 theoretische participatiemodellen?

(maak een keuze uit onderstaand 3 items, alle 12 deelnemers hebben gestemd)

interactieve discussie (ad hoc) buiten het reguliere om	9
klassieke inspraakprocessen	2
participatie binnen de reguliere overlegorganen	1

→ De toelichting die mondeling gegeven werd door de (ene) persoon die van keuze veranderde ten opzichte van de vorige vraag (want anderen stemden allen gelijk) was: Nu is het nog vooral een bijzonder momentum in het hele langjarige proces. Maar er zit de ambitie en potentie onder om dit soort interactie tot het meer standaard inspraakproces te laten worden, met bijbehorende zekerheid / houvast voor mensen. Als je het vergelijkt met bestaande benaderingen dan kun je denken aan de theorie van Kingdom die refereert aan "meer entrepreneurschap als trekker" in processen.

Weer die olievlek die nodig is als je dingen wil veranderen, wie lekt de eerste spetter, wie haakt aan, steekt zijn nek uit, overwint de koudwatervrees. Wanneer is de kritische massa bereikt en kun je zeggen dat het "vanzelf gaat en dat de nieuwe werkwijze gewoon" is geworden? Zo gaan veranderingen altijd.

Community Planning is echt een prachtige methode die je op maat kneed tot ie past bij de locatie en de mensen waar je hem toe gaat passen. Wie wil er mee doen?

3. Community Planning is een interactief proces. Verdeel (vanuit het oogpunt van het toepassen van de methode Community Planning) 20 punten over de volgende 6 algemene redenen die vaak worden gebruikt om zo'n interactief proces in te gaan:

<u>keuzes</u> <u>(gegeven aantal</u> <u>punten)</u>	0	3	5	7	9 -	11	13	15	17	19	<u>totaal</u>	<u>gemiddeld</u>	<u>standaard-</u> <u>deviatie</u>
	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-			
	2	4	6	8		12	14	16	18	20			
draagvlak vergroten	1	4	6	1							55	4.58	1,68
probleemoplossend vermogen vergroten	3	2	4	2	1						55	4.58	2,81
bijdragen aan de versnelling van het besluitvormend proces	6	1	3	2							42	3.50	2,71
verrijking van beleidsuitkomsten realiseren	7	2	1	2							34	2.83	2,76
kloof verkleinen tussen "het bestuur en de bestuurden"	5	4	3								33	2.75	2,05
legitimiteit van beslissingen vergroten	7	4	1								21	1.75	1,96

4. Geef de 2 belangrijkste succesfactoren voor de methode van CP.

(vrije beantwoording, 2 succesfactoren per persoon, antwoorden zijn niet geordend)

1. - kennis / inzicht van gebruikers wordt onderdeel plan
- kan vastgelopen trajecten lostrekken

2. - menselijke kwaliteit, zowel in de zin van kwaliteit van o.a. procesmanagers en medewerkers gemeenten, als in de zin van de menselijke maat die uit de plannen zal spreken, als het echt uit de 'hearts and minds' van bewoners is ontstaan
3. - gemeenschappelijk belang
- voldoende vertrouwen
- de oprechtheid van de opdrachtgever
4. - nieuwe inzichten worden gegenereerd
- bewoners worden echt interactief betrokken
5. - creativiteit en ideeënvorming die in het verdere traject worden meegenomen
- breed gedragen plannen
6. - snel
- verbeeldend / energie
7. - combinatie van visie en deeloplossingen
- kwaliteitsbeleving
8. - randvoorwaarden voor het plan zijn bekend en vastgesteld
- commitment bij opdrachtgevers op beslissersniveau
9. - het gaat snel
- het levert een voor de festivaldeelnemers herkenbaar plan op; het is HUN plan
10. - transparant
- snel
11. - interactiviteit met zoveel mogelijke participanten (luisteren-bespreken-verwerken)
- een zo breed mogelijk gedragen ruimtelijk plan, het resultaat van het proces.
12. - ruimte voor discussie over en bijsturing van randvoorwaarden
- diversiteit in betrokkenen, inhoudelijke inbreng en werkvormen

5. Geef tot slot de 2 belangrijkste faalfactoren voor de methode CP.

(vrije beantwoording, 2 faalfactoren per persoon, antwoorden zijn niet geordend)

1. - methode kan pas werken als uiteindelijke beslissers / opdrachtgevers er vertrouwen in hebben
- ondeskundigheid van 'mediators' / procesleiders
2. - wethouders en raadsleden die, als puntje bij paaltje komt, toch niet echt durven los te laten en weer zelf gaan hobbyen
- gebrekkige communicatie en werving, waardoor je essentiële groepen in zijn geheel mist die na afloop gaan protesteren
3. - te "strakke" randvoorwaarden
- slechte organisatie
4. - bewoners moeten worden 'opgetrommeld' en gemotiveerd, wat niet altijd gemakkelijk zal zijn
- verwachtingen kunnen voorafgaand aan het CP-weekend te hoog zijn
5. - extra grote teleurstelling als er niks met input wordt gedaan.
6. - niet echt de handen op elkaar van beslissers

- is er tijd voor reflectie, meegroeien met sense of urgency, komen de dilemma's voldoende op tafel?
- 7. - ideaalplan zonder haalbaarheid
 - not in my back yard problem
- 8. - onbetrouwbaarheid politiek
 - randvoorwaarden blijken op fouten te berusten
- 9. - er moet een ervaren team zijn, dat de methode kent en er 300% achter staat
 - als het voortraject niet goed gaat (slechte kaders) dan kan dit tot grote conflicten leiden in de dagen direct NA het festival.
- 9. - slechte, onduidelijke randvoorwaarden
 - slecht vervolg op het proces
- 10. - verwachtingenmanagement door snelheid van proces (nu gaat het ook snel naar uitvoering)
 - downsizen van plan
- 12. - deloyaal besluitvormingsproces als vervolg
 - onduidelijkheid over de randvoorwaarden en de status daarvan
 - beslissingen laten nemen over de individuele situatie van mensen (wordt mijn huis gesloopt of niet)

→ *De GDR werd met een positief gevoel afgesloten, de discussie tussen experts en het faciliterende (computer-) instrument werden als inspirerend en zinvol ervaren. Het onderwerp en de methode van Community Planning lokte nieuwsgierigheid, kritische blik en enthousiasme uit. Onder dankzegging voor de inzet en visie van alle aanwezigen, de organisatie, de ter beschikking gestelde GDR-set (van Atrivé) en zaal (van VROM Inspectie Eindhoven) werd de middag afgesloten.*

28 juni 2007

Organisator: Doenja Urlings (VROM, DG WWI, S&R en MCD-student)
 Facilitator: Kees Bartels (Atrivé)

Expert deelnemers aan de GDR:

Clara Overes, Bureau Overes interactieve planontwikkeling
 Harry Mars, Bureau Overes interactieve planontwikkeling
 Robbert-Jan Wijntjens, HzA, stedenbouw & landschap
 Ron Josten, ministerie VROM, DG WWI, Stad en Regio
 Ineke Bruil, TU Delft, Real Estate and Housing
 Peter Paul van Loon, TU Delft Real Estate and Housing
 Matthijs van Loon, TU Delft (afstuderend student)
 Frank van der Staay, Atrivé, adviesbureau met passie voor wonen
 Janine van Dijk-Boers, Atrivé, adviesbureau met passie voor wonen
 Robert van Bendegem, Atrivé, adviesbureau met passie voor wonen
 Chiel Rottier, zelfstandig bureau Rottier Advies BV
 Pieter van Dijk, stichting IMI (Instituut voor Maatschappelijke Innovatie).