

Deel I

Samenwerkingsproces Herstructurering

Samenwerken op basis van vertrouwen!

Inhoudsopgave

1 Wat willen we en waarom?	5
2 Samenwerkingsproces in zeven stappen	5
2.1 Voornemen tot herstructureren (intern)	7
2.1.A Contacten leggen tussen de partners gemeente en Woonvisie	7
2.1.B Bestemmingsplan toets (principe akkoord actualisering + afstemmen tijdspad) \.....	8
2.1.C Concept startnotitie en exploitatieovereenkomst opstellen:	8
2.2 Beslissing nemen tot herstructureren (intern)	10
2.2.A Stuurgroep oprichten, projectleider aanstellen, projectgroep oprichten.....	10
2.2.B Afspraken maken over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden	10
2.2.C Herstructureringsplan en communicatieplan in concept gereed maken	10
2.2.D Voorbereiden externe communicatie	11
2.2.E Partnerschap bezegelen en opdracht verlenen, startnotitie vaststellen.....	11
2.3 Plannen van de uitvoering (start externe communicatie en organiseren van de participatie)	12
2.3.A Vooraankondiging sturen naar betrokken inwoners.....	12
2.3.B Participatie organiseren.....	12
2.4 Conceptplannen bespreken	14
2.4 A+B Conceptplannen met participatiepartners bespreken	14
2.5 Plannen vaststellen.....	14
2.6 Starten met het uitvoeren van het herstructureringsproject.....	14
2.7 Uitvoeren, communiceren en evalueren tegelijk	15
3 De TVB-methode	16

Samenwerkingsproces Herstructurering

1 Wat willen we en waarom?

We willen dat herstructureringsprocessen in Ridderkerk goed lopen.

Dat alle participanten van tevoren weten wat hun rol is en na afloop tevreden zijn over wat zij hebben neergezet. Met deze woorden begint de Startnotitie die door het College van B&W van Ridderkerk is vastgesteld. Wat gingen we daarvoor doen? We gingen kijken hoe het herstructureringsproces in Slikkerveer Zuidoost is verlopen. Evalueren dus. Wat ging goed en wat ging niet goed. Met als doel: wat leren we daarvan. Dat deden we in de vorm van interviews. Gemaakte afspraken in het kader van de herstructurering werden daarbij geëvalueerd.

De uitkomsten gebruiken we nu om efficiënte, heldere procesafspraken te maken die we bij komende herstructureringsopdrachten gaan gebruiken. Procesafspraken waarin niet alleen processtappen, maar ook betrokkenen en samenwerkingspartners inclusief hun rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beeld zijn. Die communicatielijnen met de daarbij horende afspraken borgen.

En natuurlijk, we willen met 'de kennis van nu' afspraken hebben die **knelpunten voorkomen**. Dat kan niet, want in elk proces gebeuren onverwachte dingen, geen twee processen zijn hetzelfde. Maar we wagen wél die poging om een degelijk 'wegdek' te hebben waarover een volgend herstructureringsproces kan lopen.

2 Samenwerkingsproces in zeven stappen

We hebben werkendeweg met elkaar - en de evaluatie laat dat ook goed zien - gezien dat de technische processen binnen een herstructureringsproces heel goed gaan. Er wordt prima gesloopt, gepland, gebouwd en opgeleverd, maar het samenwerkingsproces heeft onze aandacht hard nodig, wil het een volgende keer beter gaan. Daarom ligt de focus bij dit voorstel op dit samenwerkingsproces en niet op bouwprocessen, noch vergunningverlenings-, aanbestedings- en uitvoeringsprocessen.

Het gaat over het samenwerkingsproces dat voorafgaat aan een herstructureringsproces, het proces dus dat het herstructureringsproces in hoofdlijnen begeleidt en aan- en bijstuurt. Tijdens de evaluatie van het herstructureringsproces vatte één van de respondenten het kernachtig samen: 'Je wilt iets? Een procesbeschrijving zou moeten inhouden: **oké, we willen herstructureren, hoe doe je dat dan samen?**'

We hebben dit samenwerkingsproces onderscheiden in 7 verschillende processtappen. In het stroomschema herstructurering¹ vindt u dit proces in schema gezet.

1. Voornemen tot herstructureren (intern):

- Contacten leggen tussen de partners gemeente en Woonvisie (gaan we het doen, onder welke voorwaarden, en wie doen er nog meer mee?);
- Principeakkoord medewerking aan eventuele bestemmingsplanprocedure. Concept startnotitie en exploitatieovereenkomst opstellen (daarin staat onder meer: waarom is het nodig, wat willen we bereiken en gaan we daarvoor doen? en: kunnen we het wel betalen?).

2. Beslissing nemen tot herstructureren (intern):

- Stuurgroep oprichten, projectleider aanstellen, projectgroep oprichten;
- Afspraken maken over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden;
- Herstructureringsplan en communicatieplan in concept gereed maken;
- Voorbereiden externe communicatie;
- Partnerschap bezegelen en opdracht verlenen. Startnotitie vaststellen.

3. Plannen van de uitvoering (start externe communicatie en organiseren van de participatie)

- Vooraankondiging sturen naar betrokken inwoners;
- Bewonerscommissie (bc) oprichten, contact leggen met beleidsplatform; Gehandicapten & met beide platforms convenanten sluiten met afspraken over wat over en weer van de participatie wordt verwacht.

4. Conceptplannen bespreken

- Concept herstructureringsplan met participatiepartners bespreken;
- Concept communicatieplan met participatiepartners bespreken.

5. Plannen vaststellen.

- De stuurgroep stelt – na bijstellen - het herstructureringsplan en het communicatieplan (waarin overlegstructuur is vastgesteld) vast.

6. Starten met het uitvoeren van het herstructureringsproject

7. En dan het herstructureren zelf: uitvoeren, communiceren en evalueren tegelijk!



In de onderstaande hoofdstukken zijn de aandachtspunten per processtap uitgewerkt, waarbij extra aandacht voor de punten die vanuit de evaluatie naar voren zijn gekomen.

¹ Dit powerpointdocument is apart digitaal beschikbaar.

2.1 Voornemen tot herstructureren (intern)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">A. Contacten leggen tussen de partners gemeente en Woonvisie (gaan we het doen, onder welke voorwaarden, en wie doen er nog meer mee?)B. Bestemmingsplan toets (principe akkoord actualisering + afstemmen tijdspad)C. Concept startnotitie en exploitatieovereenkomst opstellen (daarin staat onder meer: waarom is het nodig, wat willen we bereiken en gaan we daarvoor doen? en: kunnen we het wel betalen?) |
|--|

2.1.A Contacten leggen tussen de partners gemeente en Woonvisie

De initiatiefnemer neemt contact op met de andere partner. De eerste verkenningen vinden plaats over: gaan we het doen en wie doen er – als we het doen, nog meer mee?

Uitgangspunt in deze publiek-private samenwerking: de gemeente als regisseur, knopendoorhakker en bindende overeenkomstenmaker met de publieke en private belanghebbenden.

Capaciteit – menskracht voor deze eerste procesfase

In deze eerste verkenningfase moet er veel gebeuren. De eerste processtap vergt veel overleg en voorwerk zoals het checken van het bestemmingsplan, het praten over een exploitatieovereenkomst en het opstellen van een startnotitie. Ook voor deze fase is er capaciteit nodig en er is nog geen 'startnotitie' waarin dit is geregeld. Daarom is het hier nodig om aandacht te vragen voor capaciteit. Als het besluit voor herstructureren wordt genomen, moeten we dus ook voorzien in menskracht-capaciteit voor 2 processtappen!

Gaan we het samen doen?

Als er overeenstemming is over dat het door moet gaan, worden afspraken gemaakt over de mate van samenwerking. Het wordt **co-productie**. Deze laatste term vind je in het Afwegingskader. De stappen van het *Afwegingskader voor participatie* (nog niet vastgesteld door B&W) volgend:

- **Stap 1** (mag participatie hier wel?): ja, het mag. Het gaat om een belangrijke wijziging van de inrichting van Ridderkerk.
- **Stap 2** (waartoe leidt het? Dit gaat over de opbrengst van de participatie): participatie kan leiden tot één van de onderstaande situaties:
 1. Medefinanciering en –uitvoering door derden
 2. Krijgen van nieuwe informatie of kennis
 3. Nieuwe ideeën en/of oplossingen
 4. Uitwisseling van ervaring,
 5. Een beter beeld van wat er in de samenleving speelt
 6. Minder heftige emoties en/of begrip
 7. Oplossingen die mogelijk méér aansluiten op de wensen en ideeën van de belanghebbenden
 8. Draagvlak voor het proces
 9. Minder bezwaren en/of snellere procedures
 10. Bevorderen samenwerking tussen partijen/samenwerking nieuw leven inblazen
 11. Versterken wederzijds begrip
 12. Compromissen en consensus
- **Stap 3** (kunnen we het?): Ja, we vinden het echt belangrijk om het samen te doen, er is ruimte genoeg om het te doen en aan de randvoorwaarden wordt voldaan (we kunnen het proces uitleggen, we zijn extern georiënteerd en we hebben geld en menskracht, we willen investeren in elkaar en we vinden de betrokkenen bereid om mee te doen).
- **Stap 4** (welke vorm van participatie willen we?): **We willen samen iets van de grond krijgen. We hebben echt een gelijkwaardigheid voor ogen. Het is mogelijk het plan met elkaar voor te bereiden, waardoor over en weer onze beleidsdoelen worden gerealiseerd: coproduceren.** (het afwegingskader is als bijlage bijgevoegd).

Wie doet er nog meer mee?

De samenwerkingspartners maken een *omgevingsanalyse*² om te inventariseren welke andere partijen mee gaan doen en welke belanghebbenden er in beeld zijn en later nog komen zoals

² Voorbeeld van een omgevingsanalyse als bijlage bijgevoegd.

Wijkoverleg en Gehandicaptenraad, Stichting Sport en Welzijn. Ook mogelijke aanstaande partners (zoals winkeliers, natuurbeschermers, bedrijven, sportcomplexen, gezondheidscentrum, maar ook mogelijke actiegroepen) in beeld krijgen. De uitkomsten van de omgevingsanalyse neem je ook op in de startnotitie, want daarin maak je afspraken over de 'mate van meedoen', over hoe deze betrokkenen worden uitgenodigd om te participeren.

Werk samen op basis van vertrouwen!

2.1.B Bestemmingsplan toets (principe akkoord actualisering + afstemmen tijdspad)

Getoetst moet worden of de herinrichting past binnen het geldige bestemmingsplan.

- Als dit niet het geval is, is een bestuurlijke (principe)uitspraak nodig om het bestemmingsplan te actualiseren. We moeten dan bekijken wat het actualiseren van het bestemmingsplan voor invloed heeft op het tijdspad. We kunnen ook besluiten om de herstructurering aan te laten sluiten bij de actualisatieplanning van de bestemmingsplannen. Dat kan betekenen, dat we besluiten om voorlopig nog even te wachten met het herstructureren.
 - Het kan mogelijk zijn dat delen van de herstructurering in gang gezet kunnen worden omdat deze niet strijdig zijn met het bestemmingsplan, en dat andere delen moeten wachten.

Of het bestemmingsplan moet worden gewijzigd – en of we dat willen doen - is een belangrijk go/nogo moment.

2.1.C Concept startnotitie en exploitatieovereenkomst opstellen:

Startnotitie:

Door de gemeente wordt een *Startnotitie*³ opgesteld. Deze moet niet worden verward met de Startbrieven die voor Slikkerveer zijn gebruikt, deze doen immers verslag van de doelen en de voortgang van het project. Een startnotitie helpt bij het formuleren van de zaken die goed in beeld moeten zijn: wat willen bereiken, wat gaan we daarvoor doen, wie doen er allemaal mee en kunnen we het betalen.

De gemeente stelt deze startnotitie op, zodat de **beslissing tot samen herstructureren** in de tweede processtap kan worden genomen door het College van B&W. In de startnotitie spreek je ook af wie het proces gaat trekken en kijk je of er capaciteit en middelen zijn.

Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen:

In de startnotitie wordt duidelijk wat de reden van herstructurering is. Dit moet immers – gedurende het hele proces – aan iedereen – goed uit te leggen zijn. Zorg voor een goed rapport (of meerdere). Heb meerdere scenario's in beeld om het doel te bereiken.

Vertrouwelijkheid en de startnotitie.

In de startnotitie (overweging vanuit het afwegingskader) besluit het college hoe het de participatie vorm wil geven. Vóór de startnotitie (tekentafelfase) is er dus nog geen participatie. Er wordt dus ook nog niet met mogelijke participatiepartners gesproken. Let dus op dat in dit stadium de overwegingen vertrouwelijk zijn en blijven, totdat de startnotitie is vastgesteld.

Welke rollen in participatie:

Vanuit de omgevingsanalyse is duidelijk geworden welke partijen er gedurende het project betrokken worden. Met name een op te richten Bewonerscommissie, de Gehandicaptenraad (GRR) en de Voorlichtings- en Advies Commissie (VAC) (commissie van Woonvisie), maar ook inwoners en het

³ Format voor de startnotitie is als bijlage bijgevoegd

Wijkoverleg zullen in de participatie betrokken worden. Dit wordt ook opgenomen in de startnotitie inclusief de redenen voor de keuze.

Vanuit het Afwegingskader voor participatie⁴ komen we uit op de afweging om de **bewonerscommissie, de VAC en de Gehandicaptenraad (GRR) als adviseurs** te betrekken in de participatie:

- Stap 1 (mag participatie hier wel?): ja, het mag. Het gaat om een belangrijke wijziging van de inrichting van Ridderkerk
- Stap 2 (waartoe leidt het? Dit gaat over de opbrengst van de participatie): participatie kan leiden tot één van de onderstaande situaties:
 13. Medefinanciering en –uitvoering door derden
 14. Krijgen van nieuwe informatie of kennis
 15. Nieuwe ideeën en/of oplossingen
 16. Uitwisseling van ervaring,
 17. Een beter beeld van wat er in de samenleving speelt
 18. Minder heftige emoties en/of begrip
 19. Oplossingen die mogelijk méér aansluiten op de wensen en ideeën van de belanghebbenden
 20. Draagvlak voor het proces
 21. Minder bezwaren en/of snellere procedures
 22. Versterken sociale cohesie/groepsgevoel
 23. Versterken van de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid
 24. Deelname bepaalde groepen aan de samenleving
 25. Bevorderen samenwerking tussen partijen/samenwerking nieuw leven inblazen
 26. Versterken wederzijds begrip
 27. Compromissen en consensus
 28. De omgeving betrekken bij het 'hoe' (hoe kunnen we overlast beperken enzovoort)

Belang van participatie ook: shopgedrag van bewoners beperken. Één lijn, één boodschap (dit thema wordt niet genoemd in het afwegingskader maar we willen dit wel bereiken).

- Stap 3 (kunnen we het?): we vinden het echt belangrijk om het samen te doen, er is ruimte genoeg om het te doen en aan de randvoorwaarden wordt voldaan (we kunnen het proces uitleggen, we zijn extern georiënteerd en we hebben geld en menskracht, we willen investeren in elkaar en we vinden de betrokkenen bereid om mee te doen aan participatie).
- Stap 4 (welke vorm van participatie willen we?): we willen van de deelnemers horen wat er speelt, welke oplossingen zij zien, en we hebben echt de intentie om deze inbreng te verwerken in het uiteindelijke voorstel en het besluit. Daarom kiezen we voor de participatievorm: adviseren. (het afwegingskader is als bijlage bijgevoegd).

Vanuit de bovenstaande stappen maken we de afweging om voor het **Wijkoverleg en voor de andere inwoners** te kiezen voor de participatievorm: **informereren**.

- Waarbij afgesproken moet worden dat er in het Wijkoverleg bij de vergaderingen altijd iemand aanwezig is die vragen van het Wijkoverleg kan beantwoorden.
- Het Wijkoverleg – en de andere inwoners van de wijk en daarbuiten zijn natuurlijk wél vrij om ongevraagd te adviseren, maar worden niet om advies gevraagd.

Kunnen we het betalen?

Om deze vraag te beantwoorden wordt de exploitatieovereenkomst ontwikkeld. Als deze is vastgesteld kunnen we door naar processtap 2.

- **Gedurende processtap 1 is alles vertrouwelijk (intern).**

⁴ Afwegingskader (nog niet vastgesteld) is als bijlage bijgevoegd

2.2 Beslissing nemen tot herstructureren (intern)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">A. Stuurgroep oprichten, projectleider aanstellen, projectgroep oprichten;B. Afspraken maken over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden;C. Herstructureringsplan en communicatieplan in concept gereed maken;D. Voorbereiden externe communicatie;E. Partnerschap bezegelen en opdracht verlenen. Startnotitie vaststellen. |
|--|

2.2.A Stuurgroep oprichten, projectleider aanstellen, projectgroep oprichten

Het is het beste om een stuurgroep te hebben met daarnaast zo weinig mogelijk projectgroepen. Zorg voor 'hard' en 'zacht' binnen elke projectgroep en voor korte lijnen.

Stuurgroep

Afspreken welke functies nodig zijn in de *stuurgroep* (enkele vaste leden, + agendaleden) en de opdracht van de stuurgroep helder hebben. Een gemeenschappelijk doel formuleren. Denk in termen van belangen + begrip voor elkaars belang. Verantwoordelijkheden vastleggen 'wie bepaalt wat', maar ook 'wie betaalt wat' en schakelen we Sport en Welzijn in (opbouwwerker) voor het faciliteren.

- De voornaamste taken van de stuurgroep: opdracht geven (voor onderzoek) en beslissingen nemen (op basis van onderzoek);
- Tijdstip waarop moet worden begonnen en andere mijlpaalmomenten bepalen.
- Afspraken over
 - Hoe vaak, wanneer en waar de stuurgroep bijeen komt en wie bepaalt wanneer dat tussentijds nodig is en wanneer de stuurgroep aan het eind wordt ontbonden;
 - Wie maakt de (doeltreffende) agenda en wie legt verslag;
 - Wie geeft welke informatie als er in de samenleving geruchten rondgaan.

Premediation

Nieuwe inzichten op het gebied van conflictbeheersing – pre-mediation: laat bij complexe projecten een mediator meelopen in het traject. Deze signaleert vroegtijdig mogelijke conflicten en heeft dan de taak in te grijpen om de neuzen weer één kant op te krijgen.

2.2.B Afspraken maken over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden

De **overlegstructuur** vaststellen: wie is projectleider, de overlegstructuur ontwerpen en vaststellen Heel handig doe je dit met de TBV-methode (Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden) (hoofdstuk 1.3). Dan ga je vooraf met alle deelnemers samen afspraken maken over wie welke rol op welk moment heeft. Wie om advies MOET worden gevraagd, en wie per processtap MOET beslissen).

De afspraken met betrekking tot de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn hard. Maar spreek ook af dat binnen deze afspraken wél pragmatisch gehandeld kan worden.

2.2.C Herstructureringsplan en communicatieplan in concept gereed maken

Nu kunnen we de eerste stappen worden zetten op het gebied van het technische **herstructureringsplan en het communicatieplan**.

Enkele algemene opmerkingen:

- Let op zwakke plekken in plannen. Inventariseren welke risico's er zijn de onderzoek hoe groot is de kans dat dit risico optreedt? Inventariseer oorzaken, preventieve acties en repressieve acties;
- Mogelijke maatschappelijke onrust in beeld hebben: wat bij (bijvoorbeeld in hoofdstuk 1.3 over het kappen van bomen) actie van burgers, handtekeningen. Wie beslist? Wie communiceert de uitkomst?;
- Zorg er in ieder geval voor dat de uitspraak *'ik kom erop terug'* niet voorkomt: impliceert vertraging en onduidelijkheid en heeft een negatieve invloed op samenwerken. De een moet op de ander wachten en dat heeft een domino-effect op de fasering;
- Welke vormen van communicatie gebruik je: bewonerscommissie, informatiebijeenkomsten, nieuwsbrieven en via een website;
- Regel de (telefonische) bereikbaarheid van het project goed!
- Wat wil je communiceren (maak afspraken over wie wanneer wat mag lezen. Met name ten aanzien van rapporten op basis waarvan je tot herstructurering besluit);
 1. regelmatig communiceren naar alle betrokkenen, ook bij niet meer of nog niet betrokkenen;
 2. communiceer gedurende het hele proces de reden voor het project;
 3. zorg dat de betrokken kunnen overzien wat er gebeurt in de tijd → teken telkens een tijdsbalk en laat zien op welke plek in de tijdsbalk we ons op elk moment bevinden;
 4. reageer op vragen die er worden gesteld. Geef antwoorden. Leg die uit;
 5. monitor de communicatie en stel waar nodig bij.
- Neem het wijkoverleg mee in het beantwoorden van vragen, op de hoogte houden van wijzigingen, zorg voor een contactpersoon in het wijkoverleg.

Nogmaals: vertrouwelijkheid en de startnotitie.

In dit stadium is alles nog vertrouwelijk. In deze processtap moet je intern overleggen en de architectuur van de komende communicatie en participatie vorm geven. Let dus op dat in dit stadium de overwegingen vertrouwelijk zijn en blijven, totdat de startnotitie is vastgesteld.

2.2.D Voorbereiden externe communicatie

Voordat de laatste actie in deze processtap plaats kan vinden, moet de externe communicatie naar de betrokkenen worden voorbereid. Immers, met het vaststellen van de startnotitie is het bestuurlijk besluit openbaar geworden en moet je weten wat je de buitenwereld gaat vertellen. Je bereidt hier de complete eerste communicatie voor. De brieven die de bewoners dezelfde week dat de startnotitie wordt vastgesteld moeten krijgen, de informatie via internet en de Combinatie en een persbericht. Een persbericht is belangrijk, omdat moet worden geanticipeerd op mogelijke maatschappelijke onrust.

2.2.E Partnerschap bezegelen en opdracht verlenen, startnotitie vaststellen

De laatste actie tijdens deze projectstap is het vaststellen van de startnotitie door het College van B&W. Als dit is gebeurd, is de Startnotitie openbaar, en moet alles klaar zijn om de plannen openbaar te maken. Bij herstructurering is het nodig om dit ogenblikkelijk daarna te doen (maatschappelijke gevoeligheid).

- **Gedurende processtap 2 is alles nog steeds vertrouwelijk (intern).**

2.3 Plannen van de uitvoering (start externe communicatie en organiseren van de participatie)

- | |
|---|
| <p>A. Vooraankondiging sturen naar betrokken inwoners.</p> <p>B. Participatie organiseren. Bewonerscommissie (bc) oprichten, contact leggen met beleidsplatform Gehandicapten & met beide platforms convenanten sluiten met afspraken over wat over en weer van de participatie wordt verwacht.</p> |
|---|

In deze processtap is het initiatief om te herstructureren niet meer vertrouwelijk.

2.3.A Vooraankondiging sturen naar betrokken inwoners

Nu de startnotitie door het College van B&W is vastgesteld en dus openbaar is, worden dezelfde week alle **bewoners die zullen moeten verhuizen op de hoogte** gesteld.

Op dat moment moet ook achtergrondinformatie beschikbaar komen (Combinatie, website en persbericht). Zie ook processtap 1.2.2.D.

Tegelijk moeten mogelijke participatiepartners zoals de Voorlichting- en Advies Commissie van Woonvisie, de Gehandicaptenraad (GRR) en het Wijkoverleg worden *benaderd en geïnformeerd*.

In processtap 1 is al ingegaan op de rollen die de verschillende participatiepartners zullen hebben.



2.3.B Participatie organiseren

Bewonerscommissie oprichten

Deze wordt gefaciliteerd door Woonvisie en communiceert in eerste instantie steeds via Woonvisie.

- Zorg voor deskundigheidstraining van de leden van de bewonerscommissie;
- Leg achtergronden van herstructurering uit: schets het proces: planontwikkeling, bestemmingsplan wijzigen, inrichtingsplan maken, architect tekent woningen, voor wie is het straks;
- Laat de bewonerscommissie bijstaan door externe deskundigen (bijvoorbeeld iemand die bekend is met ambtelijk/bestuurlijke zaken);
- Maak afspraken over zittingsduur van de bewonerscommissie.

Convenant sluiten met Bewonerscommissie, Gehandicaptenraad en Voorlichting- en Advies Commissie (VAC).

Afspraken maken over samenwerking, rollen, taken en bevoegdheden. En over het feit dat zij inzage krijgen in mogelijk *vertrouwelijke informatie*. Goed afspreken met de participatiepartners dat hun functie een adviesfunctie is, en dat beslissingen niet door hen worden genomen. Zij hebben geen verantwoordelijkheid voor die beslissingen. Die verantwoordelijkheid blijft bij Woonvisie en bij het gemeentebestuur. Uitgangspunten van alle partijen moet zijn: dat je allemaal je uiterste best doet.

Maak een format voor een samenwerkingsconvenant voor de participatieafspraken bij een herstructureringsproject. Per participatiepartner en per herstructureringsproject kan hier maatwerk van worden gemaakt.

6 Tips uit Project Sociaal Fysieke Wijkaanpak deel 5 (VROM 2004): **'De zeven uitdagingen van bewonersparticipatie in herstructureringsoperaties'**

1. Laat bewonersparticipatie nooit uithollen tot een slogan of cliché;
2. Blijf letten op representativiteit;
3. Zowel voorspelbare als onvoorspelbare vormen van bewonersparticipatie zijn belangrijk
4. Let op kwaliteit en wat is kwaliteit (roem van architecten of smaakvoorkeuren van bewoners?);
5. Let op afschuifprocessen (verantwoordelijkheid blijft bij de politiek);
6. Personen maken verschil (persoonsgebondenheid is niet alleen nadelig);

7 uitdagingen:

1. Decentralisatie. Los de problemen daar op waar ze het meest gevoeld worden, en laat ze oplossen door wie ze het meest voelt;
2. Opbouwwerkproces: erken de bewoners, want ze zijn volwassen burgers;
3. Wees flexibel: houd steeds ruimte voor improvisatie, want niet alles is te voor- en te overzien;
4. Integrale aanpak: het opbouwproces en het verbouwproces moet in nauwe samenhang met elkaar en gesynchroniseerd aangepakt worden;
5. Een duidelijke fasering: wanneer kan men wat verwachten?
6. Een buurtbureau: los van de vorm die men kiest is het nodig dat gericht en continu leiding gegeven worden aan het project. Er zijn mensen nodig die de kar door alles heen kunnen en willen trekken;
7. Leg beslissingsmomenten tussen partijen duidelijk vast.

2.4 Conceptplannen bespreken

- A. Conceptherstructureringsplan met participatiepartners bespreken
- B. Concept communicatieplan met participatiepartners bespreken

2.4 A+B Conceptplannen met participatiepartners bespreken

- Stel de bewonerscommissie en de GRR alle relevante rapporten beschikbaar;
- Schakel de bewonerscommissie en de GRR in bij alle communicatie;
- Expertmeeting houden. Ideeën verzamelen. Dus niet laten zien wat we willen en al hebben bedacht, maar echt samen creatief nadenken over wat oplossingen zouden kunnen zijn;
- Inventariseer woonwensen.

Zorg ervoor dat je de plannen niet al helemaal hebt voorgekookt. Zorg ervoor dat alle partners bijdragen kunnen leveren. Dat lukt niet als je een prachtig document 'even' laat lezen met de mededeling: 'hebt u vóór dan en dan niet gereageerd, dan nemen wij aan dat u het ermee eens bent'.

Neem alle adviezen die in deze processtap zijn gegeven mee bij het doorontwikkelen van het herstructureringsplan en het communicatieplan. Over de adviezen die niet worden overgenomen, moet je uitleggen waarom je ze niet overneemt.

De participatiepartners weten dat hun functie een adviesfunctie is, en dat de uiteindelijke beslissing niet door hen wordt genomen. Zij hebben geen verantwoordelijkheid voor die beslissingen. Die verantwoordelijkheid blijft bij Woonvisie en bij het gemeentebestuur.

Werk samen op basis van vertrouwen!

2.5 Plannen vaststellen

- De stuurgroep stelt – na bijstellen - het herstructureringsplan en het communicatieplan (waarin de overlegstructuur is vastgesteld) vast.

Deze processtap spreekt voor zichzelf. De **plannen worden vastgesteld**. Ontwikkelingen die wijzigingen in plannen en tijdschema's tussentijds veroorzaken, worden in de stuurgroep behandeld en vastgesteld, waarna de projectgroepen verder kunnen volgens (eventuele nieuwe) afspraken.

Tussentijdse aanpassingen van plannen worden direct/meteen gemeld aan de participatiepartners; zij kunnen aanbevelingen doen over verdere communicatie hiervan.

2.6 Starten met het uitvoeren van het herstructureringsproject

Eindelijk kunnen we echt aan het werk. Het herstructureringsplan wordt nu uitgevoerd en het communicatieplan is opgestart. Zorg ervoor dat je succesmomenten extra aandacht geeft. Het slaan van de eerste paal is zo'n succesmoment. Zorg voor meerdere succesmomenten per traject en zorg dat zij geankerd worden in de wijk. Plaats kleine monumentjes die als neveneffect hebben het verstevigen van de sociale samenhang in de nieuwe wijk. En betrek bewoners bij die succesmomenten.

2.7 Uitvoeren, communiceren en evalueren tegelijk

Tijdens de **uitvoering** zijn er in de plannen vastgestelde momenten van rapportage over de uitvoering.

Het **communicatieplan** wordt ook uitgevoerd.

De **evaluatie** van het proces gebeurt niet alleen na afloop, maar tussentijds monitoren we ook. De criteria waarop we evalueren zijn niet alleen de thema's die in het herstructureringsplan en in het communicatieplan zijn genoemd als prestatie-indicatoren. Evaluatie gebeurt óók op de thema's die zijn genoemd in de startnotitie: *wat wilden we bereiken*.

Thema's voor evaluatie zijn te vinden in het evaluatierapport, zoals:

1. hoe liep het samenwerkingsproces
2. hoe liep de communicatie
 - de boodschap
 - de bewonerscommissie
 - de nieuwsbrieven
 - de maatschappelijke (on)rust
3. hoe liep het met
 - mensen met een beperking
 - de leefbaarheid
 - het afval
 - het verhuizen
 - de sociale samenhang.

3 De TVB-methode (Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden)

De TVB-methode is een instrument dat je kunt inzetten om je processtappen uit te zetten in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Elke processtap kent immers een of meerdere beslissers, en een of meerdere adviseurs. Ieder heeft zijn eigen rol. Als je voorafgaande aan een proces met de samenwerkingspartners in het proces via deze methode afspraken maakt over wie aanspreekbaar is voor welk onderdeel van het proces, kun je efficiënter werken.

Alle mensen die een rol spelen in het proces doen mee bij het opstellen van de matrix. Dit doe je voorafgaand aan het proces, en je doet het samen.

De TVB-methode werkt met drie stappen.

1. je bepaalt: wie doen er allemaal mee;
2. je bepaalt alle verschillende processtappen die het proces bevat;
3. je verdeelt daarna samen de adviesrollen en de beslisrollen in relatie tot de processtappen.

In een bijlage treft u de 'spelregels' van de TVB-methode aan.