

Zo krijg je bewoners in beweging!

26-3-2015

Hoe transformeer of renoveer je een wijk zo, dat bewoners er meer plezier aan beleven dan voorheen? En op welke manier boor je de kennis van bewoners aan en zet je die om in concrete plannen voor de wijk? Vijf adviezen voor een aanpak die – met realisme – uitgaat van wat bewoners willen en die iedereen nieuwe energie geeft.

Tekst Bas Schoemaker, Iris advies, illustraties Jan Metz



Leid je bewoners strak door jouw project (links)... of sta je open voor hun verhaal (rechts)?

Het is zaterdagochtend 7 maart 2015. In een pril lentezonnetje verzamelen tweehonderd bewoners van de Staatsliedenbuurt in Sliedrecht zich in een schoolgebouw. Zij houden vandaag een Ontwerpfestival. In acht workshops werken ze met stedenbouwkundigen, medewerkers van corporatie Tablis Wonen en de gemeente Sliedrecht aan een nieuw ontwerp voor hun wijk. De wijk omvat ruim vierhonderd woningen die moeten worden herbouwd of gerenoveerd. Ten grondslag aan de transformatie ligt een gezamenlijk opgestelde inventarisatie en wijkvisie en vandaag maken ze een start om alle uitgangspunten om te zetten in een stedenbouwkundig plan. Vragen die aan de orde komen, zijn:

- Wil je wonen in een hof of in een straat?
- Hoe wil je daar spelen, parkeren en in wat voor omgeving met welk groen?
- Wat voor nieuwe woningen zijn nodig?
- Wat kan en moet aan de huidige woningen worden verbeterd?
- Welke architectuur past bij deze buurt?

Als bewoners de school na het festival verlaten, hebben ze het gevoel dat er een nieuw moment is aangebroken. Met voorbeelden en uitleg over wat mogelijk is, zijn ze uitgenodigd en gestimuleerd na te denken en keuzen te maken over hoe ze straks willen wonen. Het festival levert een helder beeld op van wat bewoners belangrijk en nodig vinden. Uit alle inbreng komt de identiteit van de Staatsliedenbuurt naar voren: realistisch, geordend, natuurlijk en saamhorig. Stedenbouwkundigen kunnen die identiteit aan de hand van vele uitspraken en gekozen voorbeelden gaan vormgeven.

Nieuwe energie

Het Ontwerpfestival spreekt deelnemers aan op verschillende rollen, zoals die zijn benoemd in de *Renda* Extra Klantgestuurd Renoveren (september 2013). Als klant geven bewoners hun kijk op prijs en kwaliteit. Als burger geven ze invulling aan de door de Sliedrechtse gemeenteraad gewenste participatie. En als huurder is de dag een opstap voor medezeggenschap, die een vervolg krijgt met deelname aan projectgroep en werkgroepen waar voorstellen worden gemaakt voor de stuurgroep van corporatie en gemeente.

Door met zo veel mensen samen aan de wijk te werken, ontstaat boven alles echter nieuwe energie en richt de blik zich op de toekomst. Opeens delen bewoners, corporatie en gemeente hetzelfde enthousiasme. Ieders kennis en ervaring krijgt een plek. Zo verandert participatie van een 'moetje' of onontbeerlijk voor draagvlak, in kansen om wijk en woning af te stemmen op wat mensen willen. De vraag is hoe je als projectleider zelf die kennis aanboort en hoe je de communicatie met bewoners opzet. Vijf aanbevelingen.

1. Verken het speelveld

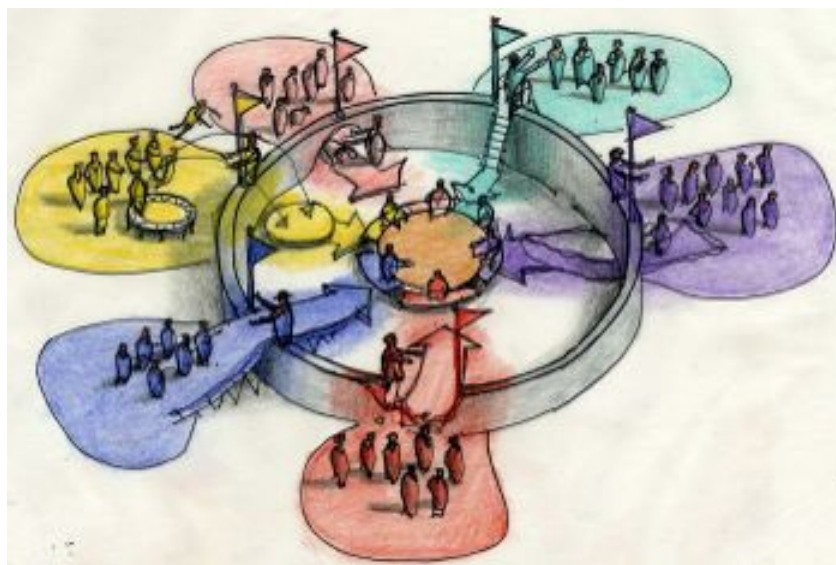
Participatie start met een inventarisatie van het krachtenveld. Deze maak je niet vanachter je bureau, maar in de buurt. Zie het als de inwerkperiode voor een nieuwe baan. Je eerste gesprekspartners in de buurt zijn meestal de leden van de bewonerscommissie en de informele buurtburgemeester. Koester deze *usual suspects*, ze zijn goud waard als schakels tussen buurt en project. Ga vervolgens ook op zoek naar mensen die zich niet op de voorgrond stellen. Grote groepen laten zich niet zien in commissies of bijeenkomsten. Wijken zijn smeltkroezen geworden van mensen uit tientallen culturen. Elke groep vormt een eigen netwerk. Vaak draait het om één spil of sleutelfiguur die jou kan vertellen wat er leeft en hoe je in contact komt met mensen. Samen eten, een markt of andere activiteiten vormen voor 'onbereikbare' mensen vaak aanleiding mee te doen aan een plan.

De cirkel groter maken

In gesprekken met sleutelfiguren kun je onderliggende belangen, nieuwe kansen en onverwachte invalshoeken naar boven halen. Vraag hen wie nog meer van belang is voor het project. Vraag namen, knoop nieuwe gesprekken aan; zo breng je de spelers en hun posities in kaart.

Trek de cirkel rond het project groter dan de eerste honderd meter. Inventariseer welke partijen buiten de wijk een belang hebben bij een transformatie- of renovatieopgave. Ontdek welke belangen winkeliers, scholen, bedrijven en verenigingen hebben. Door het speelveld groter te maken, boor je een nieuw potentieel aan van mensen en organisaties die elkaar met oplossingen kunnen helpen. Welke stedelijke initiatieven voor het verduurzamen van de leefomgeving kun je uitbreiden naar jouw wijk?

Bij verkenning van het speelveld ontwikkel je een netwerk waar je later veel plezier van gaat hebben. Want na een goed gesprek kun je altijd op mensen terugvallen voor een vraag of suggestie. Ook zul je onverwachte medestanders leren kennen. De ene keer is het een directeur van een basisschool die nieuwe leerlingen nodig heeft om te blijven bestaan. De andere keer betreft het een Afrikaanse vrouw die met een meidendansgroep een buurtcentrum wil oprichten. Je staat er niet meer alleen voor.



Maak de cirkel groter, denk van buiten naar binnen

Praktijktip

- Laat je vergezellen door een collega of een relatieve buitenstaander. Hij of zij kijkt fris tegen de materie aan en kan de belangrijke 'domme' vragen stellen.
- Waardeer het belang en de invloed van elke stakeholder op een schaal van 1 (klein) tot 5 (groot). Dat hielp in Rotterdam om de participatiegraad te bepalen met tientallen stakeholders, rond de transformatie van het Zuidplein gebied.

Agatha Christie

De opbrengst van je verkenning leg je vervolgens vast in een stakeholderanalyse. Die is eigenlijk opgezet als een thriller van Agatha Christie; ze brengt *motive* (belangen), *means* (middelen) en *opportunity* (kansen en communicatie) aan het licht.

2. Geef duidelijkheid vooraf

Als je wilt dat bewoners zich constructief opstellen, is het nodig dat je hen ruimte geeft mee te praten over de problematiek en de aanpak. Wees duidelijk over de kaders; elk plan kent financiële, wettelijke en andere randvoorwaarden. Iedereen begrijpt dat. Verwar duidelijkheid overigens niet met een dichtgetimmerd voorstel. Participatie zonder ruimte om ergens over mee te praten, leidt tot teleurstelling.

Praktijktip

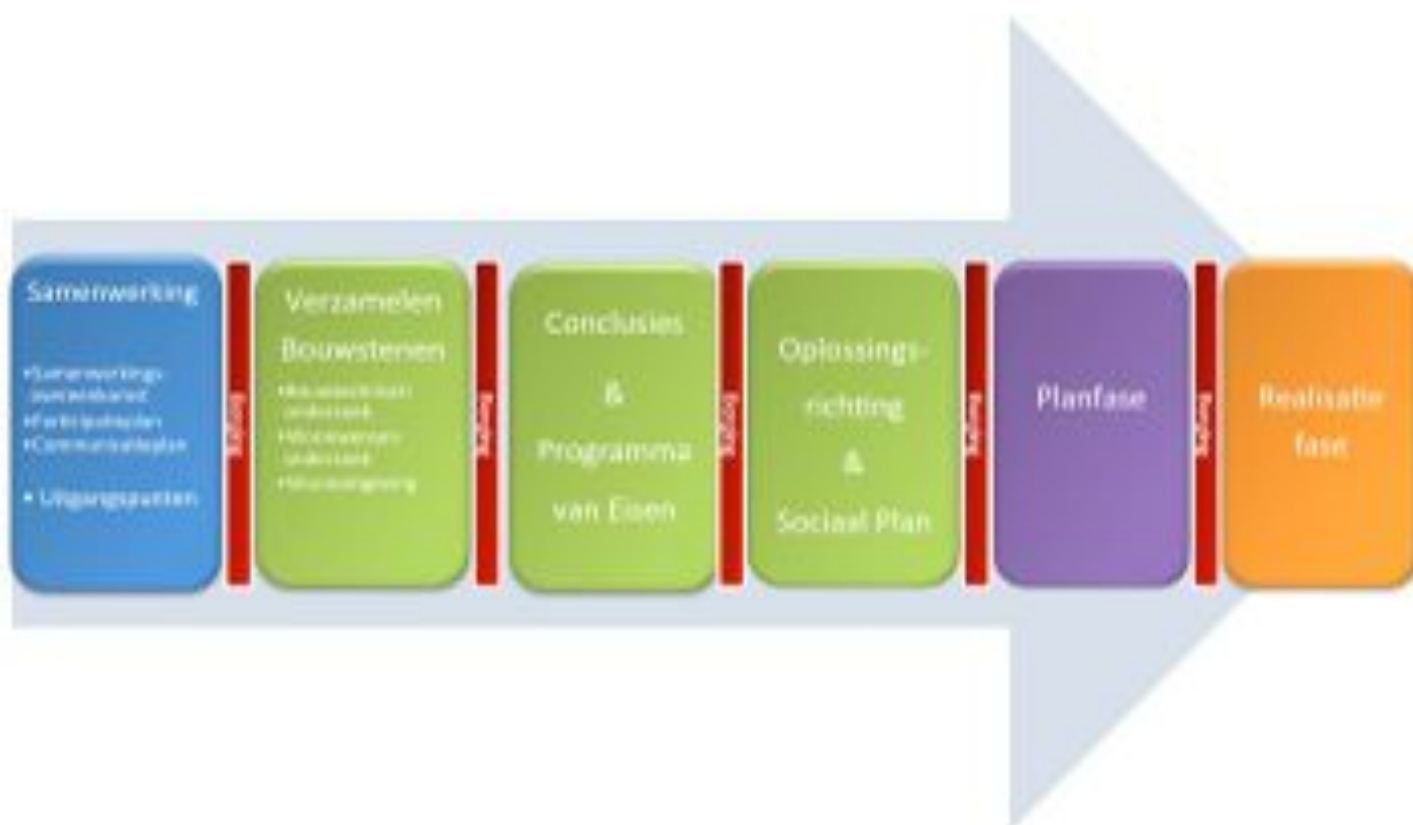
- Maak van geld geen taboe. In Amsterdam-Oost krijgt het verouderde industrieterrein Cruquius een gemengde woon-werkbestemming. Initiatiefnemer Amvest vermeldde bij haar plannen de afspraken die zij met de gemeente maakte over een forse erfpacht, zonder bedragen te noemen. Toen begreep iedereen opeens dat de bouwplannen een voldoende grote omvang nodig hebben zodat de erfpacht eruit wordt opgebracht.

Duidelijkheid aan de voorkant geeft ook rust in jouw organisatie. Er heerst vaak koudwatervrees voor participatie; onervarenheid met de werking ervan en onzekerheid over het eigen optreden. Komen we niet voor onredelijke eisen te staan? Juist daarom wil iedereen weten wat kan en wat niet. Zorg dat je vooraf helder hebt tot hoever je organisatie kan gaan. En schat in wat voor bewoners een minimum resultaat is. Daartussen ligt de ruimte waarin je overeenstemming kunt bereiken.

3. Bied houvast in het proces

Participatie is een dynamisch proces met verschillende mensen en organisaties. Een helder processchema biedt iedereen houvast. De hamvraag is steevast: wat wordt er met mijn opmerkingen gedaan? Het schema helpt jou te laten weten wanneer een idee of reactie aan bod komt. Over de besluitvorming hebben we het daarna.

Voor verbetering van de Wageningse wijk Patrimonium doorliepen corporatie, gemeente en bewoners zes stappen (fig. 1). Elke fase werd afgesloten met besluitvorming over een gezamenlijk opgesteld document.



Figuur 1. Zes processtappen voor een gestructureerd participatieproces

Wie gaat waar over?

Naast deze processtappen is een overlegstructuur nodig waarin alle stakeholders een plek hebben. Doorgaans is de besluitvorming voorbehouden aan een stuurgroep met initiatiefnemers en overheid. Rechten van bewoners zijn formeel vastgelegd in de

Overlegwet, soms aangevuld met afspraken als een draagvlakmeting. Daarnaast kunnen zij invloed uitoefenen tijdens de procedures voor bestemmingsplanwijziging en vergunningen.

Maar hoe krijgen bewoners vooraf invloed op voorstellen aan de stuurgroep? Dat kun je meer of minder formeel regelen. In Wageningen zitten afgevaardigden met een mandaat uit de bewonerscommissie, in de projectgroep met gemeente en corporatie. De projectgroep besluit op basis van consensus over de voorstellen die zij aan de stuurgroep doet. In de praktijk komen tal van andere constructies voor. De minimale variant is dat stakeholders als bewoners in een klankbordgroep hun advies geven.

Per stap in het proces kun je met elkaar afspraken maken over de participatie van bewoners en andere stakeholders. Je kunt daarbij putten uit de participatieladder of -piramide (fig. 2).

Praktijktip

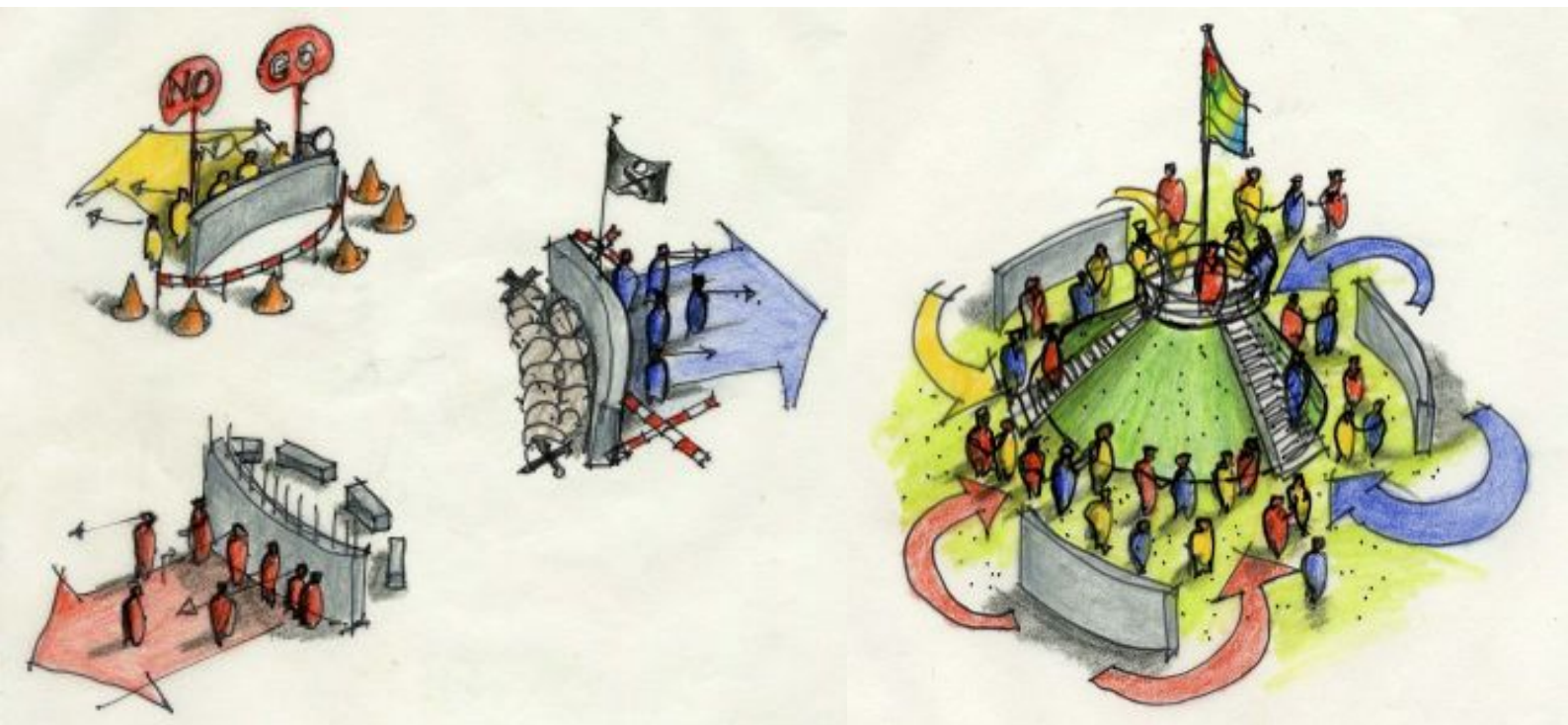
- Koppel het processchema (fig. 1) en de participatie aan ruimtelijke procedures of formeel overleg. Als stelregel kun je hanteren dat er voor elke tervisielegging ten minste twee bewonersbijeenkomsten plaatsvinden. Tijdens de eerste denken mensen mee. Tijdens de tweede bespreken zij voorstellen en plannen die met een deel van de stakeholders zijn gemaakt.
- De top van de piramide lijkt misschien wat ver weg, maar delegeren kan een hele praktische invulling krijgen. In Kanaleneiland-Noord, Utrecht, heeft corporatie Mitros na offerte een groep wijkbewoners formele opdracht gegeven huis aan huis een inventarisatie te maken voor een renovatie. Normaliter duurde zo'n inventarisatie maanden door communicatieproblemen met de overwegend Marokkaanse gemeenschap. De bewonersgroep leverde de klus volledig op in twee weken.



Figuur 2. De participatiepiramide

4. Faciliteer onderhandelingen

Soms hebben bewoners en corporatie of gemeente zich na een lange voorgeschiedenis ingegraven. Hoe krijg je deze mensen weer in beweging en aan tafel? Zorg eerst dat de gevoelens die er leven, worden gehoord en erkend. Een gesprek over de inhoud heeft anders geen zin. Vervolgens kun je vanuit je stakeholdersanalyse laten zien wat de gemeenschappelijke belangen zijn en dat alle partijen elkaar nodig hebben.



Haal mensen uit loopgraven (links) en maak er een gezamenlijk succes van (rechts)

Je kunt altijd een beroep doen op het basisprincipe van menselijke omgang: behandel anderen zoals je zelf ook wilt worden behandeld. Dat wil zeggen: met respect, op basis van gelijkwaardigheid, luisterend naar elkaar en bereid tot onderhandelen over gezamenlijke oplossingen. Stel een onafhankelijke procesbegeleider aan die alle partijen hierop kan aanspreken. Voor gemeenten, corporaties en bouwers/ontwikkelaars is stadsvernieuwing gesneden koek. Voor bewoners is alles nieuw. Een onafhankelijke procesbegeleider zorgt dat iedereen voldoende inbreng kan hebben, maakt en bewaakt de spelregels en legt de afspraken vast.

In transformaties word je geconfronteerd met de gelaagdheid van je rol als projectleider. Je hebt verschillende belangen te dienen: de vastgoedwaarde van het project, de financiële huishouding van de corporatie, de maatschappelijke waarde en *last but not least* de belangen van bewoners. Als je dit alles ook nog moet combineren met het leiden van het samenwerkingsproces, kom je in conflict met al je loyaliteiten. Een onafhankelijke procesbegeleider geeft je ruimte om ook jouw eigen belangen te vertegenwoordigen.

Praktijktip

- Absolute voorwaarde voor coproductie of samen plannen maken, is de intentie bij iedereen om er samen uit te komen. Voor de aanpak van een tuindorp in Wageningen kwam dat tot uitdrukking in het motto 'Wij vernieuwen samen Patrimonium'.



Maak creativiteit los bij mensen

5. Laat de creativiteit stromen

Hoe maak je los wat vast lijkt te zitten? Ga eens buiten of op een onverwachte plek aan het werk. Haal mensen uit de setting van vergaderen en zaaltjesbijeenkomsten. Begin met brainstormen en stimuleer met foto's de denkkraft van mensen. Laat tekenaars hun ideeën verbeelden. Je zult zien dat er op deze manier veel energie loskomt.

Tot slot

Stel in je vraag aan het team waarmee je werkt het perspectief 'van buiten naar binnen' centraal. Je zult zien dat als je deze weg bewandelt, je mensen om je heen verzamelt die graag met deze visie willen werken. Zicht houden op wat mensen willen: als je bewoners ernaar vraagt, is de oplossing vaak eenvoudiger en dichterbij dan je denkt.

Praktijktip

- Bij de ontwikkeling van wijk De Grassen in Vlijmen zet de gemeente als het ware de tekentafel op het dorpsplein. Inwoners en toekomstige bewoners van de wijk werken in een aantal rondes aan het ontwerp. Uiteindelijk tekenen stedenbouwers op één avond live het ontwerp van de wijk.