

Communicatie evaluatie onderzoek de Banne

Over 1000 bloeiende bloemen, de domino theorie, olietankers en radiostiltes

Amsterdam, 21 oktober 2002

Eric Lugtmeijer
Carla Kolner

Met medewerking van:
Mirjam Roters

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Conclusies in negen hoofdpunten	4
3.	De aanbevelingen	10
	Bijlagen	
Bijlage 1	Verantwoording van de onderzoeksopdracht	12
Bijlage 2	Het spoorboekje van het planproces	13
Bijlage 3	Namen van geïnterviewden en deelnemers aan de verschillende sessies	14
Bijlage 4	Resultaten van de OT-sessie d.d. 28 augustus 2002	15
Bijlage 5	Resultaten van de bewonersgroepsessie d.d. 30 september 2002	18
Bijlage 6	Literatuurlijst	21

1 Inleiding

Wij hebben in de maanden dat wij met deze opdracht bezig waren, veel gehoord en gezien. We hebben met mensen individueel gesproken en er zijn een aantal groepssessies geweest. In deze rapportage vertrouwen wij alle informatie keurig aan het papier toe; en dat is kwetsbaar. Zeker omdat er door bewoners en professionals met hart en ziel is gewerkt aan het Plan van Aanpak. Wij schrijven op wat wij zijn tegen gekomen. Kernachtig en naar *onze* bevindingen. We zijn geen "Rijdende Rechter" die een oordeel uitspreekt. Wel geven wij een onafhankelijk beeld wat er vanuit onze optiek is gebeurd en de oorzaken en achtergronden die daarbij van belang zijn.

Het is niet simpel om het hele proces goed in kaart te brengen. De meningen verschillen soms over het procesverloop en de film is niet altijd goed terug te draaien. Wij hebben kunnen constateren dat er niet één film is. Er zijn meerdere films en er is dan ook niet altijd consensus te bereiken over wat er is gebeurd en wat de oorzaken en achtergronden zijn. Wat daarbij meespeelt is dat de emoties soms hoog oplopen. Het proces is volgens ons nu flink verzuurd. Dat maakt het dubbel moeilijk om met alle betrokkenen gezamenlijke conclusies te trekken.

Op de (gezamenlijke) bijeenkomst van 9 oktober jl. hebben wij onze voorlopige conclusies gepresenteerd aan leden van het Ontwerpteam (OT) en de Bewonersgroep / Platform. Er was over het algemeen veel lof over de wijze waarop wij de conclusies en aanbevelingen hebben verwoord. Dat is mooi en ook winst! Want de gedeelde conclusies en aanbevelingen kunnen leiden tot het opnieuw constructief oppakken van de plannen in de Banne. In deze rapportage zijn de opmerkingen uit de genoemde bijeenkomst verwerkt.

Wij hebben gekozen voor een kernachtige rapportage. Daarom zijn er een groot aantal zaken in de bijlage 'verdwenen'. Dat zijn:

- verantwoording van de onderzoeksopdracht (bijlage 1);
- het spoorboekje van het planproces: "Van toekomstvisie naar plan van aanpak in 18 mijls laarzen gemarkeerd" (bijlage 2);
- namen van geïnterviewden en deelnemers aan de verschillende sessies (bijlage 3);
- resultaten van de OT-sessie; letterlijke weergave (bijlage 4);
- resultaten van de Bewonersgroepsessie; letterlijke weergave (bijlage 5);
- literatuurlijst (bijlage 6)

Voordat de conclusies worden beschreven, nog even onze opdracht.

Deze luidt als volgt:

"In welke mate heeft het Bewonersplatform, c.q. de Bewonersgroep het vertrouwen in het Opdrachtteam verloren, en hoe is dit verklaarbaar en herstelbaar"

Onze opdracht was er overigens *niet* op gericht om de communicatie en participatie met alle bewoners van de Banne door te lichten.

2 Conclusies in negen hoofdpunten

Na het voeren van een tiental gesprekken met individuele participanten aan het proces De Banne en na drie werksessies met de leden van het Opdrachtteam (OT) en vertegenwoordigers van het bewonersplatform, luidt onze hoofdconclusie als volgt:

Het vertrouwen van het Bewonersplatform c.q. de Bewonersgroep van de Banne in het Opdrachtteam is dermate geschonden dat een goede voortzetting van het proces niet zonder meer verwacht kan worden. Het is van belang en zonder meer de moeite waard het samenwerkingsproces nieuw leven in te blazen.

De onderstaande negen punten gaan we in op het hoe en waarom (de conclusies).

In hoofdstuk 3 worden de aanbevelingen beschreven.

1 1000 bloemen bloeien....maar dan? De veelbelovende start "Op de Bres voor de Banne" werd door het traject "Toekomstvisie De Banne" in de kiem gesmoord.

Een belangrijke oorzaak dat het proces niet goed is verlopen heeft volgens ons te maken met de start van het proces. In het GSB wijkplan "Op de bres voor de Banne" lag het accent sterk op allerlei bewoners initiatieven 'van onderop'. Wij noemen dat 'de 1000 bloemen bloeien filosofie'. Concrete, zichtbare en tastbare initiatieven van bewoners werden in deze fase volop gestimuleerd. De verbanden met het buurtbeheer waren groot en het proces was intensief en er werden kleine maar belangrijke successen geboekt. Overigens kwam 'de klad in deze successen' omdat het geld uitbleef (zie 7).

Opvallend was overigens dat één van de projectonderdelen van "Op de Bres voor de Banne" het schrijven van een "Toekomstvisie de Banne" was! Dat is verwonderlijk. Een toekomstvisie, die zo essentieel is voor de gehele Banne staat door deze ordening naast het wijkplan "Op de Bres voor de Banne". Wij concluderen dat twee processen in de beginfase van de toekomstvisie naast en door elkaar heen zijn gaan elkaar lopen. Dat geeft verwarring. Wat hoort nu waar thuis?

Daarnaast zou je kunnen spreken van een 'stijlbreuk' wanneer wordt begonnen met de toekomstvisie en het plan van aanpak. Waren in "Op de Bres voor de Banne" de bewoners een belangrijke motor (naast natuurlijk het Stadsdeel), in de toekomstvisie / plan van aanpak kwam dat anders te liggen. Andere partijen (onder andere de corporaties) kwamen logischerwijs als belangrijke participant aan tafel te zitten. Anders gezegd: vergeleken met het wijkplan "Op de bres voor de Banne" is in de ontwikkeling van het Plan van Aanpak de focus minder op de bewoners komen te liggen.

Wij hebben begrepen dat deze twee plannen met de daarbij behorende overleggen zich enige tijd met 'piepen en kraken' naast elkaar hebben begeven. Totdat dit niet meer functioneerde en het Plan van Aanpak min of meer leidend werd.

Onze indruk is dat de actieve bewoners nog lange tijd in de 'oude lijn' en met de oude verwachtingen verder zijn gegaan en de filosofie van het GSB wijkplan hebben gevolgd, waarin zij een grote betrokken rol hadden.

2 *Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn voorafgaand aan het proces niet helder (genoeg) gedefinieerd!*

Wij zijn van mening dat bij de start van de toekomstvisie / plan van aanpak de rollen, taken, verantwoordelijkheden, werkwijze in onvoldoende mate zijn besproken. "De koe is in de aanvangsfase eigenlijk nooit bij de horens gevat". Dat was wel het moment om de discussie te voeren en de vraag te stellen of alle partijen wel gelijk zijn en waarin deze verschillen. Dat is helaas niet gedaan.

Ook is er onvoldoende nagedacht over hoe de communicatie en participatie georganiseerd zouden moeten worden. Wij hebben geen afspraken gevonden die deze essentiële punten beschrijven.

Wij constateren dat gaandeweg het proces de Bewonersgroep / Platform en het Opdrachtteam in essentie anders zijn gaan denken over de functie van de communicatie en participatie (zie ook punt 1). Dit is in onvoldoende mate onderkend, besproken dan wel vastgelegd.

Het Opdrachtteam (OT) ziet de Bewonersgroep als klankbord, terwijl de Bewonersgroep haar rol veel breder opvat en zichzelf meer ziet als de partij die meebeslist. Meepraten is niet hetzelfde als meebeslissen. Dat is een essentieel verschil.

De Bewonersgroep vindt dat zij een 'gelijke' partij is van het OT en bijvoorbeeld evenveel heeft te zeggen als de corporaties. (Leden van) het OT vinden dat niet. Dit is nogal essentieel; om dat verschil van inzicht nu (2002) te moeten constateren en niet vooraf bij aanvang van het proces. Daarnaast vinden wij de term gekwalificeerd advies (die wordt gebruikt in de samenwerkingsovereenkomst tussen Bewonersgroep en OT van december 2000) ook nogal onduidelijk en veel ruimte openlaten voor een verschillende interpretatie.

Het gevolg van het bovengenoemde is volgens ons dat de Bewonersgroep met andere intenties en verwachtingen aan tafel heeft gezeten dan het OT. Natuurlijk is het ook 'een spel' van de Bewonersgroep geweest om de rol zo breed mogelijk op te vatten dan wel op te rekken. Maar voor het gehele verloop is dat niet goed geweest en heeft het ertoe geleid dat de partijen steeds verder uit elkaar zijn komen te staan (zie ook 4).

3 *Het 'hart' van het plan wankelde: een duidelijke en gedragen visie over het waarom en hoe van de herstructurering van de Banne ontbrak.*

Het hart van de toekomstvisie is de probleemanalyse en de visie op de toekomst. Er is nooit een echte consensus ontstaan tussen OT en Bewonersgroep over de probleemanalyse van de Banne en wat er voor nodig is om de Banne weer vitaal te krijgen (visie). Overigens zijn er ook binnen het OT verschillen van mening.

We hebben geconstateerd dat het OT en de Bewonersgroep een andere visie hebben.

De Bewonersgroep heeft zich altijd sterk gericht op het bouwen voor de bewoners die er wonen. Het Opdrachtteam heeft dat in bepaalde opzichten ook gedaan maar in de diverse deelplannen stonden ook andere onderwerpen centraal als: het verbeteren van de stedenbouwkundige structuur, bouwen voor andere doelgroepen en de toekomstwaarde. De Bewonersgroep die aan tafel zat met het OT heeft de onderbouwing van deze planonderdelen niet aanvaard. Daarnaast kwam steeds de vraag terug: is de Banne er echt zo slecht aan toe als geschetst en wat gaat er gebeuren met de huidige bewoners nu (probleemanalyse)?

Het gebrek aan een heldere en gedragen visie aan het begin van het proces heeft zich gaandeweg gewreekt. Er werd weinig vanuit een gemeenschappelijk belang gewerkt.

De verschillen werden meer benadrukt dan de overeenkomsten. De bewoners kregen gaandeweg argwaan over de daadwerkelijke bedoelingen van het OT. Zo heeft de Bewonersgroep sterk het gevoel gekregen dat er in de toekomst in de Banne (Zuid) onvoldoende plaats is voor de huidige bewoners. De Bewonersgroep / Platform is hier heel emotioneel over en vindt dit een enorm onrecht. Sommige actieve bewoners zijn daarover woedend en gekrenkt. "Het is toch onze wijk waarover we het hebben.

Wie zijn die plannenmakers eigenlijk wel?"

Waren er ook nog andere redenen? Waren de scenario's niet duidelijk? Of is het inherent aan het proces dat een scenario nog niks betekent voor bewoners als het nog niet direct betrekking heeft op de eigen woning? Dat zal volgens ons ook ongetwijfeld een rol hebben gespeeld. De mate waarin dat zo is kan niet door ons worden herleid.

- 4 *Twee olietankers en heel veel water: de onduidelijkheid aan het begin van de planvorming heeft gaandeweg geleid tot een groot verschil in standpunten en een afname van het vertrouwen. Dit ondanks alle inspanningen door iedereen. Beide partijen zijn hierover zwaar teleurgesteld.* De Bewonersgroep / Platform en het Oprachtteam (OT) zijn met veel energie samen enthousiast gestart aan de toekomstvisie plan van aanpak. Men vertrouwde elkaar en het liep eigenlijk heel goed. Ook was er een vergaande en unieke bewonersparticipatie waarbij de Bewonersgroep en Platform een zwaar stempel op de planvorming (konden) drukken. Daarvan zou je zeggen: het ziet er goed uit geen probleem te bekennen! Toch beginnen de 'tankers' vanaf februari 1999 (scenariodiscussie) zeer langzaam uit elkaar te drijven. Het is misschien maar één graad verschil bij de start. Maar langzamerhand wordt de afstand groter en groter. Totdat er heel veel water tussen zit en de verschillende bemanningen van de tankers elkaar niet meer verstaan en begrijpen. Wat bovendien het proces versterkte is dat de bemanning van de Bewonersgroep wisselde. De bovengenoemde constatering is geen reden op zich waarom de communicatie niet goed is verlopen. Het schetst een ontwikkeling die langzaam maar zeker in gang is gezet. Van belang is te constateren dat beide partijen het gevoel hebben er enorm veel tijd en energie in te hebben gestoken. Het is voor alle betrokkenen pijnlijk dat dit niet tot de gewenste resultaten heeft geleid. Denk ook aan het beeld van een "kibbelend echtpaar": beide partners hebben hun beeldvorming van elkaar en komen daar niet meer van los. Het OT zegt: de bewoners zien ons niet meer als professionals, we doen alles fout en kunnen ook niks meer goed doen. De bewoners zeggen: we mogen wel meepraten maar ze doen precies wat ze zelf willen, ze nemen ons niet serieus. Teleurstelling alom.

- 5 *De relatie Bewonersgroep/OT; een organisatorische onmogelijkheid? De organisatie van de participatie en communicatie heeft een 'wij-'zij' gevoel in de hand gewerkt. Van samen de 'klus klaren' was geen sprake meer.* Het OT heeft op het vlak van de bewonersparticipatie en communicatie een grote rol als vertegenwoordiger van de wijk toe bedicht aan de Bewonersgroep en het Platform. De samenwerkingsovereenkomst heeft dat eigenlijk alleen maar bestendigd. Is dat achteraf slim geweest vragen wij ons af? Is dat nu wel een effectieve en wenselijke manier om de communicatie en participatie in te richten? Wij neigen te zeggen dat dit onverstandig is geweest. Maar dat is achteraf redeneren en dat is altijd makkelijk! In de aanpak van een stedelijk vernieuwingsplan moet juist de communicatie en participatie open blijven en

op alle groepen van de wijk gericht blijven¹.

Wat we voorts hebben geconstateerd is dat de communicatie en besluitvorming tussen Bewonersgroep / Platform en OT moeizaam liep. De procesmanager moest steeds terug naar zijn mede OT-leden maar dat moest de Bewonersgroep ook (naar het Platform). Van een aantal kanten werd dit achteraf betiteld als een 'vakbondsmodel' of 'werkgevers-werknemers relatie'. Gaandeweg werd het steeds onduidelijker wie namens wie sprak of beslissingen nam. Soms leek het alsof mensen met twee monden spraken of juist een individueel standpunt innamen, daar waar het vormen van draagvlak juist zo belangrijk was. Geconstateerd kan worden dat het proces (waarvan het de bedoeling was dat er werd samengewerkt) steeds meer een 'wij' en 'zij' karakter kreeg. Het moment dat de partijen elkaar zagen was vaak het moment van onderhandeling met elkaar. Toen de meningen sterk uit elkaar gingen lopen hield men elkaar in de greep. Vruchtbaar was de samenwerking al niet meer. Er was geen plek meer om 'te halen en te brengen' het was een plek geworden waarin het polariseerde. Terwijl de opzet juist precies een intensieve en interactieve samenwerking beoogde.

6 *Toenemende machteloosheid en dus..... vastbijten in procedures*

De Bewonersgroep raakt het initiatief volgens ons al voor een belangrijk deel kwijt na de scenariodiscussies in februari 1999. De Bewonersgroep probeert wel 'bij te blijven' maar naar de inhoud wordt volgens de Bewonersgroep in toenemende mate niet geluisterd. Wat de Bewonersgroep dan in toenemende mate gaat doen is dat ze zich vastbijt in de procedure /organisatie. Er komt dan een samenwerkingsovereenkomst tot stand tussen OT en Bewonersgroep. Positief punt is, dat er op dat moment wél discussie werd gevoerd over de rollen en taken van het OT en de Bewonersgroep. Al ging (ook) dit niet van een 'leien dakje'. Het duurde lang voordat de overeenkomst van een handtekening kon worden voorzien... maar er lag een overeenkomst!

Maar dat resultaat leidt er later niet toe dat tussen de Bewonersgroep en het OT 'de lucht is geklaard'.

Wat natuurlijk ook niet bijdraagt aan de communicatie is dat een deel van de bewoners zich afsplitst in een actiegroep. Andere bewoners trekken zich daardoor terug.

De partijen gaan elkaar en het gemeenschappelijk belang uit het oog verliezen en van een commitment model ontstaat een vechtelatie. De standpunten verhardden zich. We vinden het logisch dat de Bewonersgroep zich naast de inhoud in de procedure en organisatie aspecten heeft vastgebeten. Het was hun poging om weer greep te krijgen op het proces en het OT.

Toch heeft dit nauwelijks tot resultaten geleid en mogelijk alleen nog maar tot meer wrevel bij de OT leden. Want de sfeer wordt meestal verbeterd als je het vooral hebt over de procedures.

7 *Over falende techniek, radiostiltes en gemiste kansen!*

Het maken van een plan met voldoende draagvlak is ontzettend moeilijk. Het is redelijk makkelijk om achteraf te zeggen wat allemaal niet goed ging. De beste stuurlied staan aan wal. Natuurlijk zijn er verschillende belangen, is draagvlak een must, speelt geld een rol en is visie een vereiste. Maar is de goede mix gehanteerd? Wij hebben daar door de verschillende gesprekken veel over gehoord.

Noot 1 Zie o.a. aanbevelingen ? klassieke valkuilen; schaken op vier borden < communicatiemanagement bij stedelijke vernieuwing < van nimwegen & partners

De mening van de Bewonersgroep is daarover zeer negatief. Wij geven daarover in deze rapportage een terughoudend oordeel. Onze opdracht is niet gericht op de evaluatie van het proces(management) maar gericht op de communicatie / participatie.

Toch willen we een paar factoren noemen die ons inziens van grote invloed op het hele communicatieproces zijn geweest.

Falende techniek

Onze indruk is dat de communicatietechniek bij de totstandkoming van het plan van aanpak redelijk heeft gefunctioneerd. Er zijn veel middelen ingezet en er is creatief over nagedacht en de uitwerking was voortvarend. Voorbeelden zijn: inloopmarkten, nieuwsbrieven, enquêtes, etc. Echter, niet alle mensen (bewoners) oordelen positief over de technische kant van het communicatieproces. Zij wijzen op de slechte bezorging, "gemanipuleerde enquêtes bij de inloopmarkt", slecht georganiseerde avonden (geluidsinstallatie) en onprofessioneel gedrag van de leden van het OT. Het kan kloppen. We weten het niet. Wij waren er niet bij en kunnen het met terugwerkende kracht ook niet (meer) beoordelen.

Gemiste kansen op korte termijn successen

Het is jammer dat een aantal kansen tot het boeken van kleine successen niet zijn of konden worden benut. Zo is bij aanvang van het proces sterk gerekend op geld vanuit het Rijk. Het 'licht stond op oranje en neigde naar groen'. Volgens het Stadsdeel waren de geluiden vanuit het Rijk redelijk positief. Er zou geld komen. Toch is dat niks geworden. Het geld kwam niet ondanks het motto: "Goede plannen genereren goed geld". Gevolg; de plannen die op korte termijn konden zorgen voor tastbare resultaten bleven liggen. Dat heeft, constateren wij, het draagvlak rond 1999 onder bewoners (al) sterk doen verminderen. Ook is onze indruk dat eventuele kleine successen in onvoldoende mate zijn gemeld. Belangrijk is en blijft het dat kleine successen worden gemeld om de gang er in te houden.

Radiostiltes

Dat speelde zeker op het moment dat de besluitvorming bij het Stadsdeel over de scenario's veel te lang op zich liet wachten. Verschillende mensen (OT en Bewonersgroepleden) hebben er op gewezen dat dit cruciaal was en dat het commitment bij de bewoners in de Banne vanaf dat moment afbrokkelde (Let op: hier worden de bewoners van de Banne in het algemeen mee bedoeld niet de Bewonersgroep / Platform).

Ontbreken van goede (oude) instrumenten

Er is veel energie van het OT en de Bewonersgroep gaan zitten in zaken waar men niet direct vat op kon krijgen. Het zijn zaken die buiten het bereik van deze partijen liggen. Voorbeeld is het sociaal plan; recht op terugkeer, verhuiskostenvergoeding en vergelijkingsshuren. Deze cruciale onderdelen vallen onder de competentie van de centrale stad en worden niet door de corporaties en stadsdeel uitgesteld. Deze instrumenten waren wel de 'veilige' basis en smeermiddel voor de stadsvernieuwingsoperatie in de jaren tachtig.

8 *Het domino effect; over sloopplannen en de rol van de corporaties. Ogen-schijnlijk kleine veranderingen hadden grote onvoorziene consequenties die de mensen in het hart raakten.*

De domino theorie blijft een theorie...en ook een theorie van ons. De meningen hierover verschillen namelijk bij de leden van het Opdrachtteam. Toch willen we deze theorie hier vermelden omdat deze heel plausibel is en veel zou kunnen verklaren.

Om een goed plan van aanpak te kunnen maken is het essentieel dat de corporaties zich uitspreken wat zij met hun bezit in de toekomst voor ogen hebben. Vanzelfsprekend, zij zijn de beheerders / eigenaren. Aan de corporaties is dan ook gevraagd om voor alle woningcomplexen een investeringsplaatjes te maken voor de toekomst. En deze kwamen één voor één. Waar de corporaties in het begin meer zagen in een keuze gericht op het beheer / opknop van de complexen verschoof het ene na het andere investeringsplan naar sloop(domino-effect). Mogelijk werd dit aangewakkerd door een andere wind die door volkshuisvestingsland in Nederland waaide, waar dit soort complexbezit nadrukkelijk in een stedelijke vernieuwingsaanpak (sloop) ging vallen.

De corporaties onderbouwen deze koersverandering doordat zij vinden dat de beheerproblemen snel aan het toenemen zijn en dat de plek van deze complexen op de (stedelijke)woningmarkt snel verslechterd. Sloop is dan ook een serieuze optie geworden.

Dit is een essentieel moment denken wij. Er begint een andere wind te waaien en van een initieel sloopprogramma van 400 woningen kwamen er ineens 1200 woningen op de slooplijst. De bewoners hebben deze beweging niet (tegelijktijd) gemaakt. Ze keken er naar en hadden in het geheel niet meer het idee dat het hun plan was. Waarom is het nodig? Wat is de visie erachter? Waar was het ook alweer allemaal om begonnen? Zie ook het hart van het plan (3).

9 *De factor ... mensch: de geest is uit de flesch!*

In onze gesprekken hebben wij kunnen constateren dat de samenwerking tussen mensen en de communicatie bepaald niet vlekkeloos is verlopen. Een aantal zaken wordt in onze gesprekken sterk op de persoon gespeeld. Mensen in het Stadsdeel, OT-leden en ook de Bewonersgroep / Platform krijgen een persoonlijk verwijt. Wij vinden onze rapportage niet de plek om dat met naam en toenaam te vermelden. Toch speelt het een grote rol. Volgens ons een hele grote rol.

Tenslotte vinden wij dat een aantal mensen, professionals en bewoners er doorheen zitten. De energie is weggelekt en de frustraties zijn hoog.

3. De aanbevelingen

Voor de toekomst formuleren wij acht aanbevelingen.

- 1 Ga voordat je verder gaat een keer met elkaar in één hok zitten en praat het uit. Pak daarbij concreet een aantal voorbeelden 'beet' die worden genoemd en discussieer deze uit. Je zult zien dat daar een heleboel mee wordt opgelost.
- 2 Sta helderheid, transparantie en openheid voor.
Het is nodig dat gemaakte fouten zichtbaar worden en worden toegegeven. Pas dan kan er lering uit worden getrokken. Benoem fouten uit het verleden en discussieer daar concreet over. Dit kan worden gecombineerd met aanbeveling 1.
- 3 Ga terug naar de stand van zaken op dit moment.
Waar kunnen de partijen elkaar vinden, waar niet, waarom niet?
- 4 Zoek naar deelterreinen waarover je het eens bent.
Laat onderdelen waar je het over eens bent vooral doorgaan.
- 5 Ga niet met elkaar verder voordat je de positie van de betrokkenen, de uitgangspunten en grenzen van participatie en de wijze van de communicatie 'kraak helder' hebt geformuleerd.
Wij pleiten er voor, ondanks dat wij vinden dat de huidige samenwerkingsconstructie niet gelukkig is (conclusie 7), de samenwerking tussen Bewonersgroep en OT moet blijven zoals die is. Samen uit samen thuis vinden wij. De periode waarin moet worden samengewerkt is overigens ook redelijk kort. In de uitvoering (van het plan van aanpak) kan er worden gekozen voor een andere samenwerking.
- 6 Zoek naar draagvlak in de plannen.
Plannen kunnen omstreden zijn. Maar plannen zonder draagvlak halen het niet. Dus zorg voor draagvlak.
- 7 Kijk om je heen of er nieuwe mensen (zowel bewoners als professionals) in het vervolg traject kunnen worden betrokken. Bij een aantal mensen is de rek er uit. Dat schreeuwt om 'verversing'.
- 8 Zorg dat het informatiecentrum dichtbij de bewoners staat.
Zorg dat het professioneel loopt (front- en back office).

Bijlagen

Bijlage 1 Verantwoording van de onderzoeksopdracht

In deze bijlage hebben we de opzet van onze opdracht kort beschreven.

Onderdeel 1: Beschrijving van de feitelijke situatie en uitgangssituatie.

DSP – groep heeft in deze fase van het onderzoek de feitelijke situatie: het feitenrelaas (zie bijlage 2) beschreven.

Ook is in deze fase de kernpunten van het communicatieverloop gedestilleerd zoals vastgelegd in basisdocumenten.

Bronnen zijn: de belangrijkste publicaties en rapporten die op dit vlak zijn verschenen.

Onderdeel 2: Diepte-interviews

In deze fase van het onderzoek zijn negen diepte-interviews gehouden met mensen die sleutelpersoon zijn en de situatie goed kunnen overzien.

Doel van de diepte-interviews was om de knelpunten explicieter te benoemen (verdiepen naar oorzaken en achtergronden) en voorstellen voor mogelijke oplossingen boven tafel te krijgen.

De namen van de geïnterviewden zijn te vinden in bijlage 3.

Onderdeel 3: Workshop(s) organiseren

Doel van de workshops was om de resultaten uit de interviews te checken en aan te vullen (onderdeel 2). Hiermee konden de resultaten en oplossingen worden aangescherpt en getoetst aan de praktijk en andere ervaringen in het veld. Er zijn twee deelworkshops georganiseerd².

Voor bewoners (30 september) en professionals / OT (28 augustus) hebben deze bijeenkomsten (gescheiden) plaatsgevonden. Deelnemers konden op deze wijze (meer) vrijuit kunnen praten.

Onderdeel 4: Conclusies en aanbevelingen

In deze fase van de opdracht zijn de belangrijkste conclusies geformuleerd en voorgelegd aan een gezamenlijk overleg van het Opdrachtteam en het Bewonersplatform. DSP-groep heeft deze bijeenkomst geleid (9 oktober).

Onderdeel 5: Eindrapportage schrijven

De rapportage bevat de volgende onderdelen:

- weergave onderzoeksvraag (fase 1);
- feitenrelaas;
- korte resultaten van de workshops (fase 3) in bijlage;
- conclusies en aanbevelingen.

Het eindrapport zoals voor ogen, zou kernachtig de resultaten van het onderzoek beschrijven.

Centraal in de rapportage staan de knelpunten en natuurlijk de concrete oplossingen (aanbevelingen en conclusies) die ook in de toekomst nuttig kunnen zijn voor de vervolg- aanpak.

Noot ² Workshops worden georganiseerd met behulp van moderatie methodiek; stikkeren en prioriteren van problemen, oorzaken, achtergronden maar ook oplossingen.

Bijlage 2 Het spoorboekje van het planproces

"Van toekomstvisie naar plan van aanpak in 18 mijls laarzen gemarkeerd"

9 juni 1998	Wijkplan "Op de bres voor de Banne" door Stadsdeelraad vastgesteld
september 1998	Start "Toekomstvisie de Banne"
december 1998	Klankbordgroep bewoners; De Balans van de Banne
februari/maart 1999	Scenariodiscussie met bewoners
8-9 september 1999	Inloopmarkt over de scenario's / Banne Bruist
oktober 1999	Bloemlezing "De Banne spreekt"
april 2000	Concept Plan van aanpak
december/januari 2000	Samenwerkingsovereenkomst Bewonersgroep OT
27 april 2000	1° plan van aanpak/gesprek Bewonersgroep OT
november/december 2000	Informatieavonden per wooncomplex
januari 2001	Start officiële inspraak Plan van Aanpak
20 januari 2001	2° inloopmarkt/officialie inspraak start
14 mei 2001	Politiek uitgenodigd door Bew.groep in de Banne
juni 2001	PvA in de Commissie van Advies
9 januari 2002	Vaststelling Plan van aanpak
maart 2002	Informatie Nieuwsbrief
juli 2002	Informatie Nieuwsbrief

Bijlage 3 Namen van geïnterviewden en deelnemers aan de verschillende sessies

Namen geïnterviewden

Willem Mendelts	Projectleider de Banne PAG
Anneke van Kluijve	Consultant de Woonbond
Han Wanders	Bewonersgroep
Ali de Keijzer	Buurtbeheer Banne-Zuid
Lyda Boeklagen	Bewonersgroep
Astrid Boeklagen	Actiegroep
Marianne Matser	Voormalig coördinator Grote Steden Beleid
Vincent Verbiest	Lid Opdrachtteam namens Patrimonium
Ted Zwietering	Directeur Panorama Noord van het Stadsdeel Noord

Uitnodigingslijst Bewonerssessie

Han Wanders	Voorsteven
Lyda Boeklagen	Banneplein
Petra Bulterman	Banneplein
Bep Szymanski	Grootzeilhof
Jan de Vries	Statenjachtstraat
Ali van der Kuil	Staghof
Dirk Arkenhout	Lijzijde
Ali de Keyzer	Aakstraat
Dini Bergh	Statenjachtstraat
Astrid Boeklagen	Midscheeps
Anneke van Kluijve	Nieuwe Achtergracht (Woonbond)
Cyriel Thomas	Botterstraat (Opbouwwerk Noord)

Uitnodigingslijst professionalssessie

Lucas Zimmerman	Woningbouwvereniging Eigen Haard
Fred van Oostveen	Woningstichting Zomers Buiten
Stephan Steinmetz	PAG
Willem Mendelts	PAG
Yvonne van der Sluis	Olympus
Conny Stroet	Stadsdeel Amsterdam Noord
Inge Pit	Stadsdeel Amsterdam Noord
Leo Bontjes	Stadsdeel Amsterdam Noord
Ted Zwietering	Stadsdeel Amsterdam Noord
Rob van Oostveen	Woningbedrijf Amsterdam
Vincent Verbiest	Woningstichting Patrimonium
dhr.M. Rietveld	Rietveld Communicatie

Bijlage 4 Resultaten van de OT-sessie d.d. 28 augustus 2002

1.1 Geef een kernachtige typering van de communicatie tussen bewonersgroep en OT

Oorzaak

- te hoge verwachting
- verwachtingspatroon niet helder
- te ingewikkeld "product"
- veel te vaag voor communicatie

Sturing

- ad hoc

Gevolg

- veel commotie
- heftig
- oneens met elkaar
- je doet het nooit goed
- spanningsveld professionals versus bewoners/belanghebbenden

Sfeer

- wantrouwen
- achterdocht

Inzet

- zeer intensief

Eindoordeel

- voldoende
- vruchteloos
- zwak

1.2 Wat ging er goed aan de communicatie

Open/betrokkenheid (vooral in de start)

- betrokkenheid
- open kanaal

Contact politiek

- raadsleden

Techniek

- techniek was "top" (nieuwsbrieven, marktavonden, etc., etc.)
- uitgebreid geïnformeerd (behoudens mogelijk de bezorging nieuwsbrieven)

Communicatie buiten bewonersgroep

- complex-avonden (min of meer)
- contacten met mensen *buiten* de bewonersgroep
- huisbezoeken
- individuele contacten

Banne bruist – de start –

- start "op de bres"feest
- Banne bruist festival (niet specifiek bewonersgroep = heel algemeen)

1.3 Wat ging er niet goed aan de communicatie

Postitie bewonersgroep/verwachting	●●●●●●●●●●
<ul style="list-style-type: none">• bewoners zien ons niet meer als professionals, we doen alles fout• verwachting patroon onjuist/onhelder, rol status/positie bewoners(groepen)• geen gesprek, maar vooringenomenheid• inhoudelijk probleem niet opgelost• bewonerswensen werden niet echt opgelost, ingevuld• verwachtingen van de partijen• niet bereidt tot compromis• serieus genomen worden = gelijk krijgen• verwachting en teleurstelling aan beide kanten	
Wie vertegenwoordigt de wijk?	●●●●●●●●
<ul style="list-style-type: none">• wijkvertegenwoordiging = wijkbelang• dominantie actievoerders• wij – zij denken gaat meer en meer overheersen	
Besluitvorming	●●●
<ul style="list-style-type: none">• te trage besluitvorming• te vaak lange tussenposes (in tijd)	
Individuele of algemene motieven	●●
<ul style="list-style-type: none">• individueel belang vs politiek/algemeen belang	
Regels hoe je met elkaar omgaat	●●
<ul style="list-style-type: none">• bejegening: met name bewoners onderling (positieve/constructieve achterban verdwijnt naar achtergrond)	
Verspreiding	
Timing	
<ul style="list-style-type: none">• info niet gelijktijdig• geruchten	
Wantrouwen	
<ul style="list-style-type: none">• vertrouwen (ontbreken ervan)	
Het geheugen bij de professionals	
<ul style="list-style-type: none">• nieuwe deelnemers professionals (geheugen "opfris")	
Procedure niet goed	
<ul style="list-style-type: none">• zaken gerealiseerd voordat communicatie mogelijk was	
Begrijpen/begrip	
<ul style="list-style-type: none">• (verschillende) golflengte	

● = Prioritering deelnemers wat (het meest) niet goed ging.

2 Wat zijn de belangrijkste achtergronden en oorzaken?

Waarom het niet goed liep.

Serieus genomen worden ≠ gelijk krijgen (verwachtingspatroon)	Wijkvertegenwoordiging ≠ wijkbelang (dominantie bewonersgroep + PLF)	Trage besluitvorming (tussenpozen)
<ul style="list-style-type: none"> • complexe boodschap • geen draagvlak argumentatie, dus ook niet voor conclusies • heldere rollen vooraf? • gaandeweg verandering van informatie, participatie • niet alleen bewonersgroep/platform, maar alle bewoners • geld; geen bodem → verlies vertrouwen • kansen op korte termijn; successen laten liggen. 	<ul style="list-style-type: none"> • zelforganisatie → formaliserend/institutioneel • contractvorming → afstand • wij – zij • verharding neemt toe • alles is fout 	<ul style="list-style-type: none"> • moet terugkomen op fouten toegeven • verschillende opdrachtgevers (verschillende beelden; eigen strategieën) • wisten niet wat een succes zou zijn. Kader! } criteria • begin!

3 Hoe moet het verder?

Wat is volgens u een goede vervolgstap?	Waarom (hoe, wie)?
<ul style="list-style-type: none"> • participanten zoeken, vaststellen, draagvlak krijgen • op laag niveau informeren. • informatie en inspraak scheiden • informatiecentrum + projectgroep de wijk in • verwachtingspatroon helder hebben! • bewonersonderneming • hoe organiseer je de andere bewoners • andere vormen • kalender, agenda • plan van aanpak; uitgangspunt? <u>draagvlak</u> • deelgebieden door • bestuur/stadsdeel in beeld 	<ul style="list-style-type: none"> •

Bijlage 5 Resultaten van de bewonersgroepsessie d.d. 30 september 2002

1.1 Typering communicatie in een kernwoord

- chaotisch
- achterbaks
- onmenselijke omgang
- slecht
- schijnheilig
- hypocriet
- miscommunicatie
- manipulatief
- onmenselijke omgang
- éénrichting
- "niet open"
- nooit voldoende
- onvoldoende
- selectief
- strijdmodel

1.2. Wat ging er goed aan de communicatie

Heel weinig

"Dat ze mensen wisten in te palmen"

Misbruik

Selectieve waarneming

- toetsen van plannen aan mening van bewoners om plannen "selectief" te verbeteren

Intentie

- samenwerkingsovereenkomst afsluiten
- "theorie" was goed (overeenkomst)
- er ontstond in Banne Zuid weer buurtbeheer
- enthousiast begin, daarna afgezakt
- "bundeling" Banne door eerste financiering Banne

Betrokkenheid bewoners onderling ondanks alles

- behoud communicatie met/door bewoners
- dat er ongeveer 2 politieke partijen ons wel positief steunen
- verzamelen van info door bewonersavonden/participatie

Enquête dankzij bewoners?

- een enquête opstarten onder de bewoners (alleen voldeed enquête niet aan onze wensen)

Geld verkwisting / Plannenmakers verdienen er aan

- werkgelegenheid voor dure projectbegeleider
- vrijwilligers van de straat

Papiermachine

- veel maar niet effectief
- boekdelen

1.3 Wat ging er niet goed aan de communicatie

Afspraken en betrouwbaarheid ●●●●●●●●
<ul style="list-style-type: none">• afspraken niet nagekomen• wel luisteren, niks doen• niet luisteren naar bewoners• de indruk wekken dat er inspraak is, maar er vervolgens volledig aan voorbij lopen• te veel beloftes• dingen plaatsen zonder bewoners op de hoogte te brengen• niet overal bij betrokken/geïnformeerd• hun fouten niet toegeven
Begin en daarna ●●●●●
<ul style="list-style-type: none">• de laatste tijd miserabel• van "vriendelijk" naar "beschuldigend"• onduidelijke overgang wijkplan "op de bres" naar "plan van aanpak"• begon goed• bewoners hadden de indruk met een plan bezig te zijn, maar het bleek dat het projectbureau een heel andere weg ingeslagen was• de start in 1998 was redelijk, na 1 jaar waren alle suggesties weg en konden we weer opnieuw beginnen. In de loop van de jaren herhaalde de geschiedenis zich.
Misbruik OT ●●●
<ul style="list-style-type: none">• bewoners hebben zich laten uitspelen/waren het niet met elkaar eens
Praten met de buurt ●●●
<ul style="list-style-type: none">• in "niet Nederlands"• niet gelijkwaardig beschouwen van betrokkenen (bewoners/ondernemers)
Allochtonen ●●●
<ul style="list-style-type: none">• allochtonen er niet voldoende bij betrokken• mensen van buitenlandse afkomst worden misbruikt• nederlands, geen andere taal• vraag om portiekgesprekken in de taal van allochtone bewoners niet gehonoreerd (derhalve duidelijk)
Mening ●●●
<ul style="list-style-type: none">• ideeën van bewoners werden gebruikt voor andere doelen dan afgesproken• negeren inbreng bewoners• machtsmisbruik d.m.v. zgn kennis c.q. deskundigheid (bluffen)
Onafhankelijke rol projectbureau ●●●
<ul style="list-style-type: none">• niet onafhankelijke projectbegeleiding• valse "onpartijdigheid" projectbureau
De visie van de "partijen" was niet homogeen (corporaties/Stadsdeel Noord) ●●
<ul style="list-style-type: none">• Met twee monden spreken
Geen keuzevrijheid/ torenhoge verwachtingen ●
<ul style="list-style-type: none">• ons als architect gebruiken en dan voorstellen van tafel vegen
Resultaat blijft achter
<ul style="list-style-type: none">• komt er ook nog wat uit?• hun fouten niet toegeven
Langdradig
Structuur
Strijdmodel
"Wiens brood men eet, wiens woord men spreekt"

● = prioritering deelnemers wat (het meest) niet goed ging.

2. Wat zijn de belangrijkste achtergronden oorzaken van dat het niet goed liep?

Wat zijn de belangrijkste achtergronden oorzaken van dat het niet goed liep?	
1. Afspraken en betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • plan staat van tevoren al vast • beslissingen zijn algemeen • democratische saus/schijn democratie • eigen ideeën en beleid OT niet duidelijk • primitieve, niet-professionele aanpak OT • geld (GSB) wordt bepalend • onderschatting gevolgen van planontwikkeling • corporaties hadden geen draagvlak/diepgang • OT <u>geen eenheid</u>
2. Begin ging goed, daarna steeds slechter	<ul style="list-style-type: none"> • onduidelijkheid status gekwalificeerd advies • personen staan los van organisaties • in het begin werd meedenken positief gewaardeerd, later werd het kritisch, dat mocht niet • leuke dingen eerst, maar daarna! • er werd niet meer voor de bewoners gebouwd (voor de huidige én de toekomstige bewoners) • in begin roepen, spontane ideeën, maar die moesten worden vertaald en dat ging mis • richting van regels en geld

3. Hoe moet het nu verder? Wat is volgens u een goede vervolgstap?

Wat	Waarom (wie, hoe?)
<ul style="list-style-type: none"> • terug naar de uitgangspunten! • openheid van zaken geven • bewoners serieus nemen (dat ook uitvoeren) • de huidige bewoners zijn uitgangspunt voor de plannen • ervaringsdeskundigheid bewoners gebruiken en respecteren • bewoners zelfde middelen geven • bewoners in ontwerpteam echte rol geven (bijv. bij architecten keuze) • het overleg, participatie, communicatie, organisatie regelen 	<ul style="list-style-type: none"> • bewoners, politiek, OT

Bijlage 6 Literatuurlijst

- "Schaken op vier borden", communicatiemanagement bij stedelijke vernieuwing, van Nimwegen & Partner, 2^e druk.
- "Toekomst visie de Banne", informatiekraant van stadsdeel Amsterdam-Noord en de Woningcorporaties, september 1999.
- "De Banne spreekt....!", een bloemlezing over de plannen, Stadsdeel Amsterdam-Noord- Woningcorporaties, december 1999.
- "Communicatie rondom Grote Steden Beleid en het herstructureringsproject De Banne", Trix Aarts, maart 2000.
- "Samenwerkingsovereenkomst opdrachtteam plan van aanpak de Banne en bewonersplatform de Banne", Stichting Woonbond, maart 2000.
- Memo "Voorstel inspraak en informatietraject concept plan van aanpak de Banne", 5 juni 2000.
- Artikel "Bewoners de Banne dwingen erkenning af als partij in wijkvernieuwingsproces", juni 2000.
- Notitie over de bewoners participatie in de Banne.
- Notitie over overlegstructuur Grote Steden beleid Banne Buiksloot.
- Bewonersbrief, Actiegroep.
- Notitie Communicatie en inspraak plan van aanpak de Banne, 5 juni 2000.
- Persbericht "Plan van aanpak de Banne aangeboden aan gemeentebestuur", Afdeling communicatie, stadsdeel Amsterdam-Noord, 7 november 2000.
- "Informatieavonden Plan van aanpak gestart", Informatieblad van Stadsdeel Amsterdam-Noord en de woningcorporaties, november 2000.
- Brief "Gekwalificeerd advies van het bewonersplatform de Banne op het concept plan van aanpak de Banne", Bewonersplatform, 2 maart 2001.
- "Plan van aanpak de Banne, deel 1", Stadsdeel Amsterdam-Noord en Woningcorporaties, mei 2001
- Overlegnotitie "Plan van aanpak de Banne", Stadsdeel Amsterdam-Noord en Woningcorporaties, mei 2001.
- Brief "Standpunten Bewonersplatform over de plannen voor de Banne", Bewonersgroep de Banne.
- Brief "Plan van aanpak de Banne, informatie voor bewoners door bewoners", juni 2001.
- Infobrief "Inspraak van bewoners de Banne wordt niet serieus genomen", woonbond, juni 2001.
- "Onderzoek andere locatie winkelcentrum", Nieuwsbrief van Stadsdeel Amsterdam-Noord en de Woningcorporaties, juli 2001.
- "Ga opnieuw met elkaar praten", Nieuwsbrief van Stadsdeel Amsterdam-Noord en de Woningcorporaties, november 2001.
- "Nota van aanpassingen", Stadsdeel Amsterdam-Noord en Woningcorporaties, november 2001.
- "Communicatie en participatie Plan van aanpak de Banne – uitvoeringsfase", agendapunt 10/OT de Banne, 26 april 2002.
- "Draaiboek inspraak-informatietraject Plan van aanpak de Banne.
- "Opzet van een overleg en participatiestructuur in de Banne", 2^e concept, 12 juni 2002.
- Mail "Nieuwsbrief de Banne", mevrouw L. Boeklagen, 19 juni 2002.
- "Nieuw kinderdagverblijf in de Banne", Nieuwsbrief van Stadsdeel Amsterdam-Noord en de Woningcorporaties, juli 2002.
- Mail "Schending afspraken mailing bewoners", mevrouw A. Boeklagen, 25 augustus 2002.