

Evaluatie Wijkvisies Zeist

Over de geest en de fles

Eric Lugtmeijer
Joost Groenendijk
Hans Hoogvorst

Evaluatie Wijkvisies Zeist

Over de geest en de fles

Amsterdam, 11-9-2007

Eric Lugtmeijer
Joost Groenendijk
Hans Hoogvorst

DSP – groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam
T: +31 (0)20 625 75 37
F: +31 (0)20 627 47 59
E: dsp@dsp-groep.nl
W: www.dsp-groep.nl
KvK: 33176766 A'dam

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Afbakening van de evaluatie	4
1.2	Verantwoording evaluatie	4
1.3	Leeswijzer	4
2.	Context en kaders Wijkvisieontwikkeling	5
3.	Analyse: het proces gereconstrueerd	7
4.	Samenvatting analyse	20
5.	Aanbevelingen	21
5.1	Pas op de plaats voordat een nieuwe Wijkvisie wordt gestart	21
5.2	Van een wijkvisie naar verschillende instrumenten; maatwerk	21
5.3	Instrumenten voor het 'ophalen van de bewonersvraag'	22
5.4	Aandachtspunten bij de start van een nieuwe Wijkvisie	23
	Bijlagen	25
Bijlage 1	Onderzoeksopzet	26
Bijlage 2	Geïnterviewde personen	28
Bijlage 3	Samenstelling teams	30
Bijlage 4	Feitelijk verloop proces Wijkvisies	31
Bijlage 5	De escalatieladder van Glasl	32

1. Inleiding

De partners in het wijkgericht werken in Zeist werken met Wijkvisies. Wijkgericht Werken is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Zeist, de drie Woningbouwcorporaties, de politie en welzijnsinstelling Meander-Omnium. Het opstellen van Wijkvisies is een manier van werken, die is vastgelegd in het Convenant Wijkgericht werken 2005-2008.

In 2005 is de eerste Wijkvisie gemaakt en wel voor Noord. Een zelfde proces werd in 2006 gestart in Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin.¹ Ook hier wordt een Wijkvisie opgesteld. Deze evaluatie gaat over Zeist Noord, maar vooral ook over de Wijkvisie Den Dolder e.o. Het proces van de Wijkvisie in Zeist Noord is al eerder geëvalueerd. Het traject van Den Dolder e.o. is het meest recent en heeft voor de nodige beroering gezorgd en kan daarmee worden beschouwd als de aanleiding voor deze evaluatie. Het proces is niet gelopen zoals men aanvankelijk verwacht had en is geëscaleerd. De Wijkvisie is vooral in het teken komen te staan van de woningbouwopgave waar de gemeente Zeist voor staat.

DSP-groep en Hans Hoogvorst hebben de opdracht gekregen om een evaluatie uit te voeren naar de wijze waarop de Wijkvisies tot stand zijn gekomen in Zeist. Ook hebben we de opdracht gekregen aanbevelingen te formuleren.

"Het leek zo mooi te worden. We kregen er echt vertrouwen in die avond... De gemeente nu eens niet als organisatie die het allemaal beter wist, maar nu echt naar ons leek te willen luisteren. Het was een feestavond met muziek . Een groot aantal van ons heeft zich daarom ook opgegeven om mee te doen..... "

(Lid Werkplaats Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin over de start-avond)

Noot 1 Om de leesbaarheid te vergroten wordt in het rapport vaak Den Dolder e.o. geschreven.

1.1 Afbakening van de evaluatie

De partners in het Wijkgericht Werken Zeist en de onderzoekers hebben afgesproken dat de volgende vragen in de evaluatie terugkomen:

1. Hoe vinden de verschillende betrokken partijen dat de tot standkoming van de Wijkvisies is verlopen?

- a. Wat was het doel van de Wijkvisie? Zitten er verschillen tussen de partijen? Hoe komt dat?
- b. Wat ging goed en wat niet bij de totstandkoming?
- c. Vinden betrokkenen dat de Wijkvisie volledig is of missen er nog zaken?
- d. En hoe beoordeelt men de schaal?
- e. Is de Wijkvisie geworden wat de betrokkenen beoogden?
- f. Kunnen de Wijkvisies de functies vervullen die worden beoogd?
- g. Waren de juiste actoren in het proces betrokken of misten er juist actoren?
- h. Hoe was de informatievoorziening en de facilitering in de vorm van de projectleiding.
- i. Was het opdrachtgeverschap / opdrachtnemerschap duidelijk?

2. Hoe vinden de verschillende partijen dat het proces om te komen tot wijk-en buurtvisies in de toekomst moet worden aangepakt?:

- a. Wat is een Wijkvisie en waarom willen de betrokkenen een Wijkvisie?
- b. Moet worden gekozen voor een visie of bijvoorbeeld voor een programma?
- c. Is de wijk een geschikte schaal of kan beter worden gekozen voor de buurt?
- d. Wat is de status van een Wijkvisie en wie is de eigenaar?
- e. Hoe wordt een Wijkvisie tot stand gebracht?
- f. Welke partijen worden daarbij betrokken?
- g. Wat gebeurt er met de Wijkvisie?

Afbakening van de evaluatie

- De opdracht is niet gericht op het individuele functioneren van de verschillende mensen die werkzaam zijn in het wijkgericht werken. De opdracht heeft deze reikwijdte niet.

1.2 Verantwoording evaluatie

We hebben voor deze evaluatie diepte-interviews met individuele sleutelpersonen en groepen gehouden. Zij hebben allen een rol gespeeld in het proces van de Wijkvisies. In totaal is met 50 mensen gesproken (zie bijlage 2 voor een overzicht). Daarnaast is informatie verkregen uit raadsbesluiten en -voorstellen en interne documenten, zoals notulen en verslagen.

De sleutelpersonen die zijn uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek, zijn diegenen die een rol hebben gespeeld bij het opstellen van de Wijkvisies. Voor de volledige opzet van het onderzoek verwijzen wij naar bijlage 1.

1.3 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt beschreven binnen welke context Wijkvisies in Zeist tot stand komen. Het gaat dan voornamelijk om de kaders en het proces in grote lijnen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de analyse beschreven en in hoofdstuk 4 zijn de conclusies bondig samengevat. Het slothoofdstuk bevat de aanbevelingen.

2. Context en kaders Wijkvisieontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt beschreven binnen welke context Wijkvisies in Zeist tot stand komen. Het gaat hierbij over de kaders en het formele procesverloop. Tussen oktober 2004 en oktober 2005 is in Zeist Noord een eerste Wijkvisie opgesteld onder externe begeleiding van Marjan Delzenne van Delzenne & Azarhoosh Groep. In Den Dolder is een soortgelijke aanpak uitgevoerd.

Wijkvisie, bewoners en gebruikers aan zet

De Wijkvisies in Zeist worden niet door de convenantpartners maar door de bewoners en gebruikers van de wijk opgesteld. Iedereen die binding heeft met de wijk kan meedenken. Naast bewoners kunnen ook het bedrijfsleven, maatschappelijke en publieke organisaties en dienstverleners een rol bij de samenstelling van de visie spelen. In het *plan van aanpak Wijkvisie 2006-2011 Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide* staat de centrale vraagstelling voor de Wijkvisie beschreven, namelijk "in welke richting moet de wijk in sociaal, fysiek en economisch opzicht op een termijn van vijf jaar worden ontwikkeld en beheerd?" In een Wijkvisie kan een breed scala aan onderwerpen aan de orde komen op het gebied van wonen, natuur, winkels, verkeer, veiligheid en voorzieningen.

Het *Ontwerpplan Wijkvisie Zeist-Noord* kan worden beschouwd als startdocument. Het beschrijft de spelregels, die ook voor de Wijkvisie in Den Dolder e.o. hebben gegolden. "Bij de ontwikkeling dient rekening te worden gehouden met lopende projecten" en "voorkomen moet worden dat er verschillende inspraak- en samenspraaktrajecten naast elkaar gaan ontstaan." Ook wordt gesteld dat er afstemming dient te zijn met andere trajecten, zoals het lokaal sociaal beleid, bestemmingsplannen, verkeers- en vervoerplan etc.

In het *plan van aanpak Wijkvisie 2006-2011 Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide* staat dat de werkwijze voor het project overeen komt met de aanpak zoals gehanteerd in Zeist Noord. Het plan van aanpak is niet, zoals in Noord wel het geval was, opnieuw vastgesteld door het College.

In het document valt te lezen dat bewoners en gebruikers hún visie op de wijk bepalen. Er worden verschillende aandachtspunten genoemd in het document:

- "Verbeterpunten dienen te worden aangebracht in de aanpak ten behoeve van Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide."
- "De definitieve versie van de Wijkvisie zal worden voorgelegd aan de partners van het wijkgericht werken. Deze zijn georganiseerd in (onder meer) het wijkregieteam en het beleidsteam. Van het beleidsteam wordt verwacht dat deze de visie bespreekt en zo mogelijk vaststelt. Voor de gemeente betekent dit dat de Wijkvisie politiek wordt besproken en zo mogelijk vastgesteld. Het traject is hierbij: College van B&W, raadscommissie(s), gemeenteraad."²

In het plan van aanpak wordt expliciet beschreven dat vooraf de exacte richtlijnen moeten worden vastgesteld door de partners.

Noot 2 Zie bijlage 3 voor de samenstelling van de verschillende teams.

- "Het is van belang om voorafgaand aan de wijkavond en Werkplaats de aanpak inzake de richtlijnen te bepalen."

Zodra de richtlijnen helder zijn, kan worden gestart met de ontwikkeling van de Wijkvisie. In hoofdstuk 3 zal blijken dat de richtlijnen gedurende het proces onvoldoende helder waren.

De Wijkvisies worden volgens een vast stramien ontwikkeld. Dit is beschreven in het *Plan van aanpak Wijkvisie 2006-2011 Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide*.

1 Wijkavond

De ontwikkeling van een Wijkvisie start met een zogenaamde Wijkavond. Doel van de Wijkavond is "het inventariseren van de ideeën van bewoners over belangrijke vraagstukken zoals de kwaliteit van de woonomgeving, opgroeien in de wijk, de voorzieningen, bouwen voor woningzoekenden, bedrijvigheid, veiligheid en andere voor de bewoners belangrijke onderwerpen". In de richtlijnen staat het volgende beschreven. "Bewoners en gebruikers mogen hun wensen op alle mogelijke beleidsterreinen kenbaar maken." Op de wijkavond wordt uitgelegd wat de werkplaats doet (zie punt 2).

2 Werkplaats

"De Wijkvisie wordt in de Werkplaats samengesteld. Daartoe worden de wensen geïnventariseerd, geprioriteerd en uitgewerkt. Ook wordt nagedacht over de uitvoering ervan." Van de convenantpartners wordt verwacht dat zij facilitaire ondersteuning aan de Werkplaats bieden. Zij dienen informatie aan te dragen over bestaande plannen en wet- en regelgeving. De partners dienen duidelijk te maken wat ze wel en niet zullen meenemen in de besluitvorming rond de Wijkvisie. "Dat kan dan aan de deelnemers van de Werkplaats worden gemeld."

3 Presentatie

Na een periode van ongeveer drie maanden presenteert de Werkplaats Wijkvisie het eerste concept van de Wijkvisie op een wijkavond. Daarbij is het mogelijk om zaken bij te stellen. De Werkplaats presenteert de Wijkvisie ook aan de convenantpartners (beleidsteam) en de gemeenteraad (commissie bestuur).

4 Besluitvorming

Nadat de Wijkvisie is voorgelegd aan convenantpartners, vindt besluitvorming plaats. Dit gebeurt in het beleidsteam en binnen de geledingen van de afzonderlijke partners. "Van de Werkplaats wordt verwacht dat deze de Wijkvisie presenteert. In het besluitvormingsproces wordt gebruik gemaakt van interactie tussen de partners en de Werkplaats." Onduidelijk is wat er in dit verband exact wordt bedoeld met interactie. Vervolgens wordt de Wijkvisie via het College van B&W en de raadscommissie(s) uiteindelijk aangeboden aan de gemeenteraad.

Het feitelijke verloop van het proces van de twee Wijkvisies wordt beschreven in bijlage 4.

3. Analyse: het proces gereconstrueerd

In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven; hoe de Wijkvisies tot stand zijn gekomen. Dit is gedaan op basis van de interviews en een groot aantal documenten. De onderwerpen zijn op thema gebundeld.

Voorgeschiedenis en context

Wijkvisies starten met een voorgeschiedenis en vinden plaats binnen een bepaalde context. Zo zijn bijvoorbeeld al eerder plannen gemaakt, spelen er actuele zaken of is onder de bewoners ergens ongerustheid over, etc. De eerste Wijkvisie in Noord kent een geringe voorgeschiedenis, al waren de bouwplannen voor Sanatoriumbos op dat moment wel actueel (vooral bij de direct omwonenden). Maar deze plannen die in een ver gevorderd stadium waren, hebben het gehele proces niet sterk beïnvloed. Dat is anders voor de Wijkvisie voor Den Dolder e.o.

Op 3 september 2005 stuurt het Wijkteam Den Dolder een brief aan het College van Burgemeester en Wethouders waarin wordt gesteld dat voor bewoners, ondernemers en organisaties in Den Dolder e.o. veel op stapel staat dat vraagt om visieontwikkeling. In de ogen van het Wijkteam Den Dolder zijn het tijdstip, de voorliggende zaken, de ambitie en betrokkenheid van bewonersgroepen en van het Wijkteam er rijp voor en in de juiste conditie om een Wijkvisie in Den Dolder e.o. te ontwikkelen.

Een aantal geïnterviewden zegt dat de timing om met een Wijkvisie te starten niet strookt met de woningbouwopgave '*Hart van de Heuvelrug*', en het ontwikkelingsplan '*Vandaag over morgen*', waarin staat dat het inwonertal van Zeist niet mag zakken onder de 60.000 en dat daartoe de benodigde woningen moeten worden gebouwd (waarvan een aanzienlijk deel in Den Dolder e.o.). Deze woningbouwopgave heeft weliswaar politiek draagvlak, maar lijkt nauwelijks echt draagvlak onder de inwoners zelf te hebben. We hebben dat niet zelf onderzocht maar in de interviews daar naar gevraagd. En zowel de leden van de Werkplaats als de professionals hadden die mening.

Verder is de status van de bouwplannen in Den Dolder e.o. op verschillende locaties onduidelijk voor de leden van de Werkplaats. Eind februari 2006, nadat de eerste Wijkavond heeft plaatsgevonden, wordt een besluit door het College van B&W genomen om een (concept)bestemmingsplan voor Den Dolder Noord naar de Provincie te sturen en om de procedures rond de bouwplannen voort te zetten. Op de wijkavond was dit nog geen item maar voor de bewoners die bij elkaar kwamen in de Werkplaats wel. Het zette kwaad bloed bij een aantal leden van de Werkplaats Wijkvisie. Zij vertellen verbaasd te zijn over de beslissing van het College van B&W. Naast de woningbouwopgave waren er andere ontwikkelingen die de start van de Wijkvisie in Den Dolder e.o. hebben beïnvloed. Betrokkenen spreken over:

- De inbraakgolf in Den Dolder e.o.;
- De kwestie met Altrecht en Centrum Maliebaan;
- De aanleg van drempels in Bosch en Duin;
- De autoboulevard in Huis ter Heide;
- Het gevoel dat leeft onder diverse bewoners van Den Dolder dat zij in Zeist vaak "achteraan in de rij staan".
- De bibliotheek is weg.

Doelen

Op schrift is het volgende vastgelegd over doelen van de Wijkvisie. In het *Plan van aanpak Wijkvisie 2006-2011 Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide*. "Doel van het project is om met gebruikers en bewoners te komen tot de Wijkvisie 2006-2011 voor de wijk Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide." Die Wijkvisie bevat de "richting waarop de wijk in sociaal, fysiek en economisch opzicht op een lange termijn van vijf jaar wordt ontwikkeld en beheerd".

In grote lijnen zien de betrokkenen die zijn geïnterviewd de Wijkvisie als een middel of een manier om van bewoners en actieve gebruikers te horen hoe zij vinden dat hun wijk er over vijf jaar moet uitzien. Zij zeggen dat het er daarbij om gaat de vraag op te halen en te kijken naar mogelijke knelpunten in de toekomst (middellange termijn). Volgens leden van de Werkplaats in Zeist Noord heeft de gemeente met de Wijkvisie "de mogelijkheid haar voelsprietten uit te steken". Daarnaast is kennisuitwisseling tussen bewoners als doel genoemd.

Door geïnterviewden van de gemeente wordt enerzijds gezegd dat het van belang is met een Wijkvisie maatschappelijke punten op te halen bij de mensen zélf. Daarbij moet gehoor worden gegeven aan de wens van inwoners en gebruikers. Zij zeggen zelf dat zij in het proces moeten faciliteren. Anderzijds zijn zij zich ervan bewust dat het gemeentebestuur ook haar eigen beleidsuitgangspunten en beleidskaders heeft.

Waar sommige personen binnen de gemeente zeggen dat zij juist samen met bewoners een visie ontwikkelen over thema's die zij belangrijk vinden, vertelt een aantal andere ambtenaren dat het primaat voor beleid bij de gemeente(raad) ligt en niet bij bewoners. Dat lijkt een klein verschil maar dat kan grote gevolgen hebben. We komen daar later op terug.

Voor de raadsleden staat voorop dat bij de Wijkvisies wordt geluisterd naar wat mensen willen aan ontwikkelingen. Tegelijkertijd is het de taak van raad om kaders te stellen. De uitkomst van een dergelijk proces impliceert geen delegatie of decentralisatie van bestuur, zeggen de meeste raadsleden.

Andere partners binnen het wijkgericht werken naast de gemeente, waaronder de welzijnstichting, politie en woningcorporaties onderstrepen de mogelijkheid om de Wijkvisie te gebruiken als basis voor een wijkactieprogramma en een middel om wijkgericht werken verder te ontwikkelen. Het geeft volgens een van de geïnterviewde partners de mogelijkheid voor de gemeentelijke diensten om meer vraaggericht te werken.

Doelen en middelen lopen door elkaar heen. Dit is zo in het plan van aanpak, maar ook in de beleving van de geïnterviewden. Kort samengevat zijn de doelen, subdoelen (en middelen):

- Voor bewoners en gebruikers in Zeist Noord gaat het om uitwisselen van kennis. Dit komt neer op het vergroten van zelfwerkzaamheid van bewoners en stimuleren van burgerinitiatief;
- Voor partners in het wijkgericht werken is het van belang de vraag op te halen. Zo bezien is het een ook een middel de huidige organisatie om te bouwen met als doel meer vraaggericht te werken. De Wijkvisie als instrument moet het wijkgericht werken op de kaart zetten.
- Het wijkteam Den Dolder zag in de Wijkvisie ontwikkeling o.a. een mogelijkheid om het onderlinge vertrouwen tussen gemeente en bewoners te verstevigen.

- De vragen en wensen inventariseren. Het blijft daarbij wel onduidelijk hoever bewoners daarin mogen gaan. Geïnterviewde bewoners van de Wijkvisie Den Dolder e.o. zeggen daarbij nadrukkelijk dat zij als bewoners mogen meepraten over alles (over het 'wat' en het 'hoe').

Spelregels en richtlijnen

Een veel gehoorde opmerking van de geïnterviewden is dat de kaders niet duidelijk waren. Het idee om van te voren alle vastliggende beleidskaders als uitgangspunt mee te geven is losgelaten, bleek uit interviews met gemeenteamttenaren. Dit is welbewust gedaan omdat van tevoren niet goed kon worden voorzien waar de grenzen precies gesteld zouden moeten worden.

In het *Ontwerpplan Wijkvisie Zeist-Noord* wordt dit ook beschreven. Er staat dat de convenantpartners op hun eigen beleidsterrein in een bijeenkomst van de Werkplaats een onderbouwde reactie zouden moeten geven op de onderwerpen en thema's. "Aan de hand hiervan kunnen nadere spelregels worden afgesproken. Voor de gemeente betekent dit dat de ambtelijk leidinggevenden samen met de portefeuillehouder een reactie voorbereiden. De uiteindelijke reactie op de geïnterviewde onderwerpen wordt in het CMT afgestemd en voor akkoord voorgelegd aan het college."

Een ambtenaar van de gemeente vertelt dat bewust werd gekozen voor openheid. Achteraf vindt de gemeente dat er wel meer kaders bij aanvang zouden moeten zijn, zodat er meer duidelijk is voordat begonnen wordt.

In Noord werden de spelregels vooraf geïnterviewd en formeel vastgesteld door het beleidsteam en het College van B&W op 11 januari 2005. In Den Dolder e.o. werden de richtlijnen niet concreet vastgelegd in een document. In het *Plan van aanpak Wijkvisie 2006-2011 Den Dolder, Bosch en Duin en Huis ter Heide* staat dat het van belang is om voorafgaand aan de Wijkavond en Werkplaats de aanpak inzake de richtlijnen te bepalen. De onderzoekers hebben geconstateerd dat dit voordat de Wijkavond plaats heeft gevonden niet meer is gebeurd. Dit heeft grote gevolgen gehad.

Er is bij de geïnterviewden onduidelijkheid over de concrete uitwerking en de uiteindelijke besluitvorming, want hoe verhoudt een Wijkvisie zich tot de bestaande plannen? Daarbij lijken de grenzen niet duidelijk te zijn benoemd en te weinig expliciet te zijn gemaakt. Want je kunt wel zeggen dat niet getornd mag worden aan bestaand beleid, maar wat is dat dan precies?

Voordat werd begonnen in Den Dolder e.o., is de Wijkvisie Zeist Noord geëvalueerd door de externe projectleider in oktober 2005. Conclusie uit de evaluatie is dat de gevolgde aanpak ook in andere wijken kan worden toegepast, aangezien de Wijkvisie enthousiast is ontvangen. Verder valt te lezen dat het proefproject in meerdere opzichten succesvol is geweest. Zo is het ontwerpplan uitgevoerd en zijn de deelnemers tevreden over het resultaat. "Betrokken bewoners beschikken over de vaardigheid om in grote lijnen te denken. Zij blijven niet steken in details".

Verbeterpunten die voortkomen uit het project van de eerste Wijkvisie zijn:

- Duidelijke afspraken zijn nodig tussen leidinggevenden en medewerkers, gebaseerd op een heldere taakomschrijving om het project meer in te bedden in de bestaande organisatie van het wijkgericht werken.
- De partners kunnen meer aandacht besteden aan de reactie op de inventarisatie. Hierbij dient de nadruk te liggen op een gezamenlijke afstemming rond de inhoud en de wijze waarop deze aan de Werkplaats wordt gepresenteerd.

- Eventuele voorbehouden dienen direct en duidelijk aan de Werkplaats mee te worden gegeven.
- Het informeren van de partners van het wijkgericht werken verdient extra aandacht.

De vraag is hoe expliciet deze verbeterpunten eigenlijk zijn. Waren ze niet te open? Een aantal geïnterviewden bevestigt dit terwijl anderen vinden dat het wel duidelijk en expliciet was.

Zodra de evaluatie in december 2005 besproken wordt in de raadscommissie, blijkt ook dat de raadsleden overwegend positief zijn over het proces en de uitkomsten. Men vraagt zich wel af of het doel is behaald. Er bestaat vanuit de raadscommissie behoefte aan duidelijke kaders en randvoorwaarden waarbinnen de Wijkvisie verder ontwikkeld kan worden. Om frustratie in de toekomst te voorkomen dient dit helderder te worden gecommuniceerd. Wethouder Huijgen zegt dat de kaders een belangrijk leerpunt uit de evaluatie zijn. De wethouder onderschrijft het belang beter te communiceren over welke plannen al lopen en in welk stadium deze zitten. Relevante informatie dient vooraf te worden meegegeven. In zijn ogen bepaalt dat de kaders.

In het licht van de evaluatie is het opmerkelijk dat, ondanks de aanbevelingen voortkomend uit de evaluatie, tijdens de eerste Wijkavond en later ook bij de Werkplaats voor Den Dolder e.o., de spelregels en kaders onvoldoende duidelijk voor het voetlicht zijn gebracht. Wethouder Huijgen zegt in reactie op vragen van aanwezigen tijdens de Wijkavond in februari 2006 de deelnemers toe dat zij bij de start van de Werkplaats uitgebreid zullen worden geïnformeerd door de convenantpartners over lopende projecten, zoals het Programma '*Hart van de Heuvelrug*', zodat ze weten welke plannen er liggen en welke afspraken zijn gemaakt.

Informeren is een belangrijk doel van de eerste Werkplaatsbijeenkomst van 14 maart 2006. Aanwezigen worden zo breed mogelijk geïnformeerd en verder wordt de opzet van de Werkplaats nader bepaald. Er wordt globale (mondelijke) toelichting gegeven op wat er op een aantal terreinen speelt. Door geïnterviewden wordt aangegeven dat de woningbouwopgave en de actuele bestemmingsplannen onvoldoende duidelijk zijn toegelicht. Leden van het beleidsteam vertellen dat zij hebben geprobeerd de boodschap zo helder mogelijk over te brengen. Toch lijkt deze poging niet geslaagd. Een aantal bewoners in Den Dolder twijfelt tijdens de eerste Werkplaatsbijeenkomst aan het nut van het proces, zeggen zij achteraf. In 2004 was in Huis ter Heide al een buurtvisie geschreven, waar volgens hen onvoldoende mee was gebeurd. Bovendien geven zij nu aan dat het onduidelijk was waar nu wel en niet over mee gepraat mocht worden. Leden van de Werkplaats geven aan dat er naar hen geluisterd werd, maar dat ze nog steeds achterdocht bleven houden. De avond krijgt van een aantal betrokkenen kwalificaties als weinig warm, te technische insteek, teveel ambtelijk taalgebruik, te politiek correct en te vaag. Er werd toegezegd op een later tijdstip door de convenantpartners bijgepraat te worden over spelregels en kaders.

In de interviews kwam naar voren dat bij de bewoners van Den Dolder e.o. een paar keer sprake is geweest om met het proces te stoppen. Dit omdat de kaders niet duidelijk zouden zijn of dat deze niet naar de wens van de bewoners waren. Toch zijn de bewoners steeds doorgegaan om "toch iets te hebben" en "het zou dan allemaal voor niks zijn geweest." De problemen zijn vooral ontstaan toen bleek dat de afgedwongen duidelijkheid in de vorm van een overzicht van beïnvloedbare en niet beïnvloedbare (bouw)projecten weinig duurzaam was. Zij ervaren verschuivingen in het overzicht van beïnvloedbare en niet beïnvloedbare (bouw)projecten.

vloedbare en niet beïnvloedbare (bouw)projecten gedurende de visieontwikkeling als iets negatiefs.

De vraag is waarom op dat moment het proces niet is gestopt. Door een geïnterviewde gemeenteambtenaar wordt dat heel treffend gezegd: "Ja, wij hadden moeten stoppen. Als je een wedstrijd speelt en de spelregels zijn niet duidelijk ... dan moet je stoppen!" Maar uit de interviews blijkt dat het aantal mensen vanuit de gemeente en de andere professionele partners die vonden dat men door moest gaan in de meerderheid was.

Woningbouwopgave

In beide Wijkvisies komt onevenredig veel nadruk te liggen op de woningbouwopgave in Zeist. Al is dat in Noord minder het geval dan in de Wijkvisie voor Den Dolder e.o.

Het ontwikkelingsplan '*Vandaag over morgen*' uit 2004 is voor de gemeente een kaderstellend document dat een reikwijdte heeft van 15 jaar. Deze termijn wordt aangehouden om inhoudelijk en procedureel aansluiting te krijgen bij de provinciale en regionale ruimtelijke plannen die in voorbereiding zijn. In dat verband is de voorbereiding van diverse ruimtelijke plannen relevant, zoals de Vijfde nota voor de ruimtelijke ordening, het provinciale streekplan, het regionaal structuurplan en het afschaffen van de Kaderwet. De gevolgde redenering in het ontwikkelingsplan komt in het kort op het volgende neer: als gevolg van een dalende gemiddelde woningbezetting en het streven om in Zeist ruimte te bieden aan 60.000 inwoners dienen circa 3.000 woningen te worden gebouwd om de inwoners te huisvesten en om het huidige aantal voorzieningen op peil te houden. Dit betekent ook dat ongeveer 100 hectare beschikbaar moet komen voor woningbouw en dat per jaar 200 woningen dienen te worden bijgebouwd. In het ontwikkelingsplan staat dat 1.600 van de 3.000 woningen buiten de bebouwde kom moeten worden gebouwd en dan met name in de buurtschappen Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin.

Op de eerste Wijkavond in Den Dolder op 24 januari 2006 wordt de deelnemers gevraagd zich een ideale situatie voor te stellen van hun wijk in 2011. De belangrijkste thema's die hieruit zijn voortgekomen: wonen, vrije tijd en sociaal, verkeer, groen, veiligheid en participatie en inspraak. In de bijlage van het '*verslag van de Wijkavond*' staan de wensen van bewoners en gebruikers opgesomd. Het overheersende beeld is dat bewoners een beperking van nieuwbouw willen, geen hoogbouw, geen bebouwingsverdichting, passende bouw en de nieuwe plannen voor basis Soesterberg mogen geen negatief effect hebben op bestaande buurten. De nieuwbouw op de verschillende locaties kan rekenen op weinig bijval van de aanwezigen.

Tijdens de startbijeenkomst van de Werkplaats van 14 maart 2006 vragen de leden van de Werkplaats of het mogelijk is om invloed uit te oefenen op de bouwplannen. Het antwoord hierop heeft niet duidelijk op schrift gestaan en is niet duidelijk genoeg gecommuniceerd richting de deelnemers van de Werkplaats. Een aantal maanden later, op 6 juni 2006, was een lijst met bouwplannen wel voorhanden. Maar er bleef onduidelijkheid bestaan over deze lijst (de cijfers, de onderbouwing en de status). Geïnterviewde leden van de Werkplaats van Den Dolder e.o. zeggen dat ze niet hadden meegedaan aan het maken van een Wijkvisie als ze van te voren te horen hadden gekregen dat ze nauwelijks of geen invloed hadden op de woningbouwopgave. Ze kunnen en willen deze opgave eenvoudigweg niet accepteren. Ze vinden deze niet passend en onnodig. Ook snappen ze niet dat de gemeente niet luistert en niet kijkt naar het ontbreken van draagvlak voor deze plan-

nen. Dat vinden ze arrogant. Een lid van het beleidsteam zegt dat het er niet om gaat wat wel en niet mag. Het zou er in het project voor de Wijkvisie juist om gaan wat meegenomen wordt als basis om een wijkprogramma te maken. Dit uitgangspunt is echter niet opgenomen in het formele plan van aanpak noch in het ontwerpplan.

Schaal

De gekozen schaal voor de Wijkvisie is gebaseerd op de gemeentelijke wijk-indeling. De Wijkvisie in Noord behelst een groot gebied. Het wordt gezien als voordeel gezien dat de gekozen wijkomvang efficiënt is (een visie en niet een waaier aan buurtvisies inclusief intensief proces). Ook wordt het delen van inzichten tussen de verschillende bewoners uit Noord als positief beoordeeld.

Maar bijna iedereen blijft ook zeggen dat het gebied te groot is, omdat de verschillende buurten te weinig "met elkaar hebben". Bijna alle geïnterviewden zeggen dat de wijken bestaan uit heel verschillende buurtjes die eigenlijk weinig met elkaar hebben. Betrokkenen in het Wijkteam Den Dolder e.o. vinden bij aanvang dat de drie buurtschappen niet bij elkaar genomen moeten worden. Zij vragen om temporisering, maar uiteindelijk gaat de trein door.

Betrokkenen van de gemeente geven aan dat er voor de Wijkvisie Den Dolder e.o. is gekozen om de drie kernen bij elkaar te voegen, omdat het proces anders te intensief zou worden en de kosten niet meer tegen de baten zouden opwegen. De kosten zouden te hoog worden als de gemeente drie projectleiders had geleverd en drie startavonden had gehouden.

Het verbaasde de mensen uit het Wijkteam (dat zijn professionals geen bewoners die in de wijk werken; zie bijlage 3) dat er in de desbetreffende 'wijk' werd ingezet op een gezamenlijke Wijkvisie. Ook leden van de Werkplaats zeggen dat er tijdens de Wijkavond discussie ontstond over de gekozen schaal. Want moest er nu een gezamenlijke visie komen of drie aparte visies?

Gaandeweg het proces hebben de bewoners in de Werkplaats er voor gekozen om drie deelvisies te schrijven die werden gebundeld in één document.

Methodieken

De gekozen methodieken waren identiek voor beide Wijkvisies. Het proces van de Wijkvisies is ingedeeld in drie fasen en er is gekozen voor een vast stramien. Eerst de Wijkavond, dan de Werkplaats en ten slotte de Wijkvisie. Uit de Werkplaats komt de Wijkvisie voort.

De betrokkenen zijn overwegend positief over de gehanteerde methodieken. Er wordt in Noord gesproken over plezierige bijeenkomsten, waar veel mensen op af kwamen. Werd er in Noord een jaar uitgetrokken voor het hele proces, in Den Dolder is dit verkort tot 9 maanden. Wijkteamleden (professionals) laten weten dat het proces te snel ging ("te hijgerig"), maar in grote lijnen is iedereen enthousiast en vol lof over de gehanteerde methodieken.

Enkele geïnterviewden geven achteraf te kennen dat er meer naar andere vormen van samenwerking met bewoners gezocht zou moeten worden. Een Werkplaats is niet altijd noodzakelijk. Zo kan een goede enquête ook tot de mogelijkheden behoren om te weten te komen wat er leeft. Of zoals iemand zei: "Ga eerst analyseren wat er in de wijk speelt en welke bewoners je hebt". Van tevoren was duidelijk dat er in Den Dolder veel speelde over de woningbouwopgave (zie ook de voorgeschiedenis). Maar deze behoefte is niet verwerkt in de aanpak. Er is behoefte aan maatwerk en men twijfelt

achteraf of er voldoende rekening gehouden is met de voorgeschiedenis in Den Dolder e.o.

Achteraf wordt gezegd dat de methodieken meer zouden moeten aansluiten bij de problematiek en de couleur locale van de wijk c.q. de buurtschappen. Dat zou je eerst moeten inventariseren en dan pas het proces en de methodieken daarop 'los laten'.

Bereik en representativiteit

Tijdens de Wijkavonden voor beide Wijkvisies krijgen inwoners en gebruikers de mogelijkheid mee te praten. De betrokkenen zijn over het algemeen positief over de opkomst. Er komen in Den Dolder zo'n honderd bewoners samen om over de toekomst van hun buurtschappen te praten. Daarnaast zijn er zo'n dertig toehoorders aanwezig die vanuit hun organisatie betrokken zijn bij het wijkgericht werken. Zo'n veertig aanwezigen, afkomstig uit alle drie de buurtschappen geven zich op voor de Werkplaats.

In Den Dolder e.o. gaat het om een groep mondige bewoners met een groot zelforganiserend vermogen die voortvarend aan de slag gaat met het opstellen van de Wijkvisies. De groep gaat zelf schrijven. Ze kunnen goed overtuigen en presenteren. Volgens betrokkenen blijven de spelers uit het convenant in Den Dolder e.o. daar veel meer dan in Noord buiten beeld. Het lijkt erop dat het Wijkteam, de partners en andere instellingen en organisaties eigenlijk geen plek hebben gekregen vergeleken met de totstandkoming van de Wijkvisie in Noord.

Was de groep actieve bewoners in Den Dolder e.o. representatief? Deze vraag wordt verschillend beantwoord. Er zijn veel mensen betrokken, maar de groep jongeren is onvoldoende bereikt. Ook wordt gezegd dat de groep gebruikers (instellingen, scholen, voorzieningen, winkeliers, werkgevers) onvoldoende is bereikt. Andere geïnterviewden vinden dat de Werkplaats is gedomineerd door tegenstanders van de bouwplannen. Zij zijn van mening dat de groep te eenzijdig was. Anderen (waaronder de leden van de Werkplaats zelf) vinden van niet. Ze vinden bovendien dat de bewoners van de verschillende buurtschappen elkaar in het proces hebben leren kennen: "dat was heel bijzonder ... opeens ontdekten we dat we er hetzelfde over dachten ...". Ook vinden de bewoners die actief zijn betrokken bij de Wijkvisie dat ze de mening vertolken van de buurtschappen. "Bijna niemand is voor die plannen."

Het proces in Noord was volgens een aantal geïnterviewden weinig aansprekend voor jongeren en allochtonen. Deze groepen bleven grotendeels weg.

Informatievoorziening en facilitering

Zoals eerder beschreven, bestaat er onduidelijkheid over de kaders en spelregels. Dat geldt in bepaalde mate ook voor de rollen en taken van de verschillende professionals, blijkt uit de interviews. Voornamelijk de rol die de gemeenteambtenaren en de leden van het Wijkteam in de totstandkoming hebben, wordt onduidelijk genoemd. De leden van het Wijkteam zeggen dat ze een veel grotere rol zouden willen hebben. Zij zeggen dat ze de wijk immers goed kennen en na de Wijkvisie ook verder gaan met de wijk en de bewoners. Toch staan de Wijkteams een beetje buiten het speelveld in het proces.

Volgens de Wijkteamleden en de bewoners in Den Dolder zijn de afspraken van de bijeenkomsten nooit genotuleerd. Ook zou het overzicht van lopende projecten van 2 juni 2006 (en de status) met betrekking tot de woningbouw-

opgave niet correct zijn geweest en op verschillende manieren te interpreteren. Dit zeggen niet alleen bewoners, maar ook ambtenaren. Een duidelijk overzicht met lopende projecten heeft lang op zich laten wachten. Een geïnterviewde zegt dat daarmee "de geest echt uit de fles was".

De gemeente erkent achteraf dat het overzicht met "lopende projecten" na de eerste signalen op tafel had moeten komen. De gemeente geeft achteraf toe niet handig gecommuniceerd te hebben over woningaantallen.

"De eerstvolgende avond kwam de gemeente met lijst waarop stond welke projecten al vast lagen en welke nog beïnvloedbaar waren. Al snel bleken de cijfers niet te kloppen. Uiteindelijk is het hele woningbouwgedeelte uit de visie gehaald. We voelden ons belazerd. We hadden nooit meegedaan als we vooraf geweten hadden dat er geen ruimte zou zijn op woningbouwgebied."

(leden van Werkplaats Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin)

Twee maanden daarvoor, op 28 maart 2006, houdt Vereniging Bosch en Duin een informatieavond waar de bouwplannen van de gemeente op een rij worden gezet door leden van de vereniging zelf. De vereniging neemt zich voor veel energie te steken in het werken aan een - in hun ogen - aanvaardbare omvang van de plannen zoals verwoord door de gemeente en de partners.

Als een paar weken later op 11 april 2006 een vergadering plaatsvindt van de Commissie Bestuur, vraagt de woordvoerder van de Werkplaats Wijkvisie om antwoord, met een e-mail, op vragen over de samenhang tussen bestaande bestemmingsplanprocedures en de ontwikkeling Wijkvisie Den Dolder. De woordvoerder van de Werkplaats Wijkvisie doet een poging bij de voorzitter van de vergadering tot inspraak. Wethouder Den Heijer is aanwezig (als plaatsvervanger van wethouder Huijgen) om de vragen en antwoorden toe te lichten. Op de vraag welke beleidsmatige status de Wijkvisie Den Dolder in de ogen van het College moet krijgen wordt het volgende geantwoord.

"Zoals met de Wijkvisie Zeist Noord is gebeurd, kan op aangeven van de inwoners van Den Dolder e.o., de Wijkvisie aan de gemeenteraad worden aangeboden. Het is en blijft een visie van de bewoners. De Gemeenteraad kan besluiten de visie over te nemen. In dat geval krijgt het document een kaderstellende status, waarmee bij vervolgbeslissingen rekening gehouden wordt."

Op 26 april sturen bewoners een brief aan het College en aan de Raad dat het enthousiasme is verdwenen. Vervolgens vindt op 30 mei overleg plaats tussen leden van de Werkplaats en de burgemeester en (nieuwe) wethouder Swart. Het gesprek wordt door burgemeester en wethouder ervaren als positief, opbouwend en vertrouwenwekkend. Kort daarop, op 2 juni, wordt het overzicht met lopende projecten verstuurd. In reactie daarop stuurt de Werkgroep Wijkvisie eind juni 2006 een brief aan het College van B en W waarin wordt aangegeven dat ze het gevoel hebben weer mee te kunnen denken. Ze gaan door met de ontwikkeling van de Wijkvisie, maar tegelijkertijd worden wederom vragen gesteld over het programma *Hart van de Heuvelrug* en de argumenten voor het bouwen van woningen. De reactie namens de gemeenteraad is dat zij benieuwd is naar de ontwikkelde Wijkvisie. Volgens de leden van de Werkplaats is er echter geen bevredigend antwoord meer op de bovengenoemde vragen. Volgens ambtenaren "is dit het gevolg van een gebrek aan coördinatie".

De Wijkvisies In Noord en Den Dolder e.o. zijn gefaciliteerd door de inzet van een onafhankelijke projectleider en doordat de professionals (van vooral de gemeente) informatie verstrekten. Er zijn echter opvallende verschillen tussen beide planprocessen:

- In Noord werd volop gebruik gemaakt van de informatie van de gemeente. De projectleider schreef voor een belangrijk deel de Wijkvisie, waarna deze weer werd voorgelegd aan de bewoners. Dat ging in nauwe samenwerking, maar de bewoners waren zelf geen penvoerders. De bewoners zijn achteraf helemaal niet tevreden over met wat er na de Wijkvisie is gebeurd. Of het een Wijkactieplan (WAP) is geworden, is niet bekend bij deze bewoners.
- In Den Dolder gingen de bewoners zelf schrijven. De bewonersgroep ging daarbij steeds meer op zichzelf staan en leunde daarbij steeds minder op ondersteuning van buiten. Deze werd niet vertrouwd en niet gezien als betrouwbare steun aldus de leden van de Werkplaats. Volgens een ambtenaar was er in het proces in Den Dolder e.o sprake van: “wederzijds wantrouwen ... de bewoners vertrouwden ons niet ... en wij hun ook steeds minder”.

Vastleggen van afspraken

Tijdens de verschillende bijeenkomsten in het kader van de Werkplaats zijn volgens ons geen openbare verslagen gemaakt. Van de Wijkavond (startavond) was dit overigens wel voorhanden. Dit betekent dat gemaakte afspraken tussen de bewoners van de Werkplaats en de verschillende partijen alleen te reconstrueren zijn aan de hand van persoonlijke aantekeningen en herinneringen. Omdat spelregels en kaders al evenmin helder waren, was er bij verschil van mening niets om op terug te vallen.

Wij (de onderzoekers) waren zeer verbaasd over het grotendeels ontbreken van verslagen gedurende het proces in Den Dolder e.o. Een verslag biedt de mogelijkheid om na te gaan of conclusies gedeeld en afspraken nagekomen worden. Het ontbreken van verslagen heeft ervoor gezorgd dat ieder z'n eigen beeld heeft van hetgeen er in de bijeenkomsten gezegd en afgesproken is erop na kan houden. We hebben dan ook veel afwijkende verhalen gehoord.

Regie en projectleiding

Wie voert de regie bij de professionals? Op strategisch niveau was dat volgens de onderzoekers het beleidsteam, maar in de dagelijkse praktijk is de regievoering vooral een aangelegenheid van de directeur Samenleving, tevens voorzitter van het beleidsteam. De dagelijkse uitvoering daarvan werd gedelegeerd naar de projectleider.

Het 'managen van verwachtingen' bleek een belangrijke opgave. Uit de gesprekken hebben we niet de indruk dat het beleidsteam de regie had. Zij keek vooral terug (reactief). De lage frequentie waarin zij elkaar zagen in het beleidsteam was daar mogelijk debet aan. Of mogelijk was het een gebrek aan verantwoordelijkheid nemen. Vond men toch dat de gemeente 'de Atlas' was en daarmee hoofdverantwoordelijk?

*"Meerdere vormen van gemeenteregie kunnen onderscheiden worden in het wel of niet beschikken over doorzettingsmacht en/of beleidskader. Als beiden ontbreken is er sprake van faciliterende regie, d.w.z. dat de regisseur andere lokale partners faciliteert en stimuleert tot samenwerking. Waar wel doorzettingsmacht en een beleidskader is, daar is sprake van beheersingsgerichte regie"*³

Het ontbreken van spelregels en kaders maakte het 'managen van verwachtingen' tot een zeer moeilijke opgave en zette de projectleider in een faciliterende en stimulerende rol. Voor het realiseren van de woningbouwopgave is een beheersingsgerichte regie vereist. Dit geeft spanningen met de faciliterende en stimulerende rol.

Naarmate het proces vorderde, werd meer duidelijk wat de woningbouwopgave voor Den Dolder e.o. betekende, en ontstond een onduidelijke situatie voor de Wijkvisie, waarin de gekozen regievorm niet meer toereikend was, concluderen wij als onderzoekers. Het proces was verworpen tot een arena, waarin de wetten van de sterkste leken te gelden.

Met het er uit halen van de woningbouwopgave uit de door de bewoners ontwikkelde visie heeft het College, gesteund door de Raad uiteindelijk het machtsmiddel ingezet en daarmee de gemeentelijke regie hernomen. Bewoners voelden zich daarbij bedrogen.

De partners en het wijkteam

Meerdere partners geven aan dat zij wat verder van het proces afstonden. In hoeverre dit als een gemis wordt ervaren is niet bij iedereen even duidelijk. "Misschien hebben we het wel teveel laten lopen". Maar duidelijk is dat het een conflict is geworden tussen de gemeente en de bewoners. De partners (welzijnsorganisaties, woningcorporaties, politie) staan er verder vanaf en dat geldt ook voor de professionals van deze organisaties die zich dagelijks met de wijk bezighouden; de mensen van het wijkteam. Zij worden weinig betrokken in het proces. In Den Dolder e.o vinden ze dat ze veel te weinig worden benut.

Leden van het Wijkteam Den Dolder e.o. verwoorden dit als volgt: 'Men heeft zich onvoldoende ingeleefd in de positie van de burgers, het ging al mis met de uitnodiging voor de startavond, de taal was veel te ambtelijk'.

Door de wijkteams is zoals eerder beschreven aangegeven dat zij niet voldoende ingeschakeld zijn bij de visieontwikkeling. Daarmee is naar hun mening een schat aan kennis over dorpen en dorpsbewoners onbenut gebleven. Bovendien hebben zij signalen afgegeven over (potentiële) bedreigingen voor het proces zoals de te grote tijdsdruk, waaraan geen aandacht besteed zou zijn.

Gaandeweg het proces lijken de partners zoals eerder gezegd, steeds verder uit beeld verdwenen te zijn. Het conflict spitst zich verder toe op de gemeente en later specifiek op de Raad.

Het is opmerkelijk dat naarmate de verschillen en spanningen oplopen er voor 'de-escalatie' zo weinig gebruik gemaakt is van 'hulpbronnen' zoals het wijkteam en partners, beiden beschikken doorgaans over een goed relatienetwerk.

Noot 3 De gemeente als regisseur. 'Lokale daadkracht mobiliseren' Ministerie van Binnenlandse Zaken Den Haag.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard

Meerdere geïnterviewden geven aan dat de startsituatie in Den Dolder e.o. verre van ideaal was. In Noord was sprake van beperkt 'oud zeer' toen werd begonnen met het planproces. Maar in Den Dolder e.o. hebben zich de afgelopen tijd een aantal 'botsingen' tussen gemeente en bewoners plaatsgevonden.

De hoop van het Wijkteam Den Dolder was nog dat de visieontwikkeling zou kunnen bijdragen aan herstel van dat vertrouwen. Een aantal partners geeft aan veel geïnvesteerd te hebben naderhand om het vertrouwen te herstellen. Van achter de schermen zijn hiertoe pogingen ondernomen. Het tegendeel is bereikt. Het vertrouwen is afgenomen en omgeslagen in een toegenomen wantrouwen.

In de verschillende gesprekken die de onderzoekers hebben gevoerd moesten we gaandeweg steeds meer denken aan de escalatieladder van organisatiekundige Glasl (1981). Hij heeft een instrument ontwikkeld en beschrijft hoe in een aantal stappen een conflict verhardt en spelregels kunnen veranderen, hoe het winnen tot een prestigezaak kan worden, vuil spel geïntroduceerd wordt, tot hevige confrontaties kan leiden die uiteindelijk vernietiging van de andere conflictpartij en zichzelf met zich meebrengt. De escalatieladder is een handig instrument bij het identificeren van de fase waarin een conflict zich bevindt, omdat de oplossing van de problematiek afhangt van de escalatiefase.⁴

Door de Werkplaatsleden Den Dolder e.o (bewoners) is onverhuld op tafel gelegd dat zij geen vertrouwen meer in de gemeente hebben. Door de gemeente en sommige beroepskrachten van verschillende organisaties is in meer bedekte termen ook gezegd dat zij geen vertrouwen hebben in de groep bewoners die zich achter het wijkplan heeft geschaard.

"Vertrouwen bij de burgers in de overheid is gestoeld op de diepe overtuiging dat de overheid prudent met de haar toevertrouwde belangen en met de belangen van haar burgers om zal gaan".⁵

Geïnterviewden herinneren zich goed een aantal cruciale momenten in de omslag van vertrouwen naar wantrouwen en daarmee de escalatie die in het proces plaatsvond.

Enkele markante momenten van toenemend wantrouwen en escalatie vonden de auteurs:

- Het niet voldoende krijgen van helderheid over beïnvloedbare en niet beïnvloedbare projecten (startavond / eerste wijkavond).
- De betrokken ambtenaren vanuit ruimtelijke ordening hebben een heel duidelijk beeld welke plannen en instrumenten (structuurplan, bestemmingsplan) de beleidskaders zijn voor de Den Dolder e.o.. De bewoners willen dat niet begrijpen of begrijpen dat daadwerkelijk niet. Het lijken twee werelden te zijn die elkaar niet willen begrijpen.
- Het indienen van het concept bestemmingsplan door het College.

Noot 4 Glasl, F., De dynamiek van de escalatie, Management en Organisatie, nr. 35, 1981, p. 278-294. Zie hiervoor ook bijlage 5.

Noot 5 Dick Allewijn 'Met de overheid om tafel, vertrouwen in de overheid als centraal thema in de mediation'.

- Behandeling van door de bewoners daarover gestelde vragen in de raadscommissie.
- Onjuiste gegevens in het verkregen overzicht van lopende projecten.
- De als arrogant ervaren houding van sommige mensen van de gemeente.
- Ondanks vragen om meer tijd; "het doordatelen van procedures".

Over de gevolgen:

- *"Het leek wel alsof wij steeds verder van de bewoners af kwamen te staan"* (ambtenaar van de gemeente Zeist)
- *"Ik kan de opgeklopte agressiviteit tegen de gemeente niet meer aanhoren" en "niemand van de afdeling had meer echt zin om met de bewoners in gesprek te gaan en een hoop agressie over zich heen te krijgen. De mensen hadden helemaal geen zin om daar meer naartoe te gaan. Ze zagen ons als de vijand, maar dat zijn we toch niet?"* (ambtenaar gemeente Zeist)
- *"De gemeente schat ons verkeerd in en denkt dat klootjesvolk pakken we wel in. Ze behandelen ons alsof we allemaal op Altrecht wonen. Het respect ontbreekt. De dialoog ontbreekt, daardoor voel je je steeds meer gepiepeld"* (lid Werkplaats Den Dolder e.o.)
- *"Op een gegeven moment hingen op de bomen posters met de foto van de burgemeester en de tekst "Janssen wil Den Dolder platgooien".* (ambtenaar gemeente Zeist).

Toen de bewoners wilden afhaken in het proces heeft een tussentijds gesprek met de burgemeester en de verantwoordelijke wethouder plaatsgevonden. Dit heeft volgens betrokkenen een tijdelijk de-escalierend effect gehad. Omdat er verder niet echt iets veranderde in de wijze waarop partijen met elkaar omgingen en er geen inhoudelijke tegenstellingen konden worden overbrugd, heeft dit niet geleid tot een omkering in het proces.

We zijn een paar maanden verder. Anno juni 2007 lijkt het proces zich verder te verharderen. De Wijkvisie zelf is daarbij niet meer het strijdtoneel. Het strijdtoneel lijkt zich te verspreiden buiten de buurtschappen. Ook de evaluatie zelf wordt daarbij als middel gebruikt.⁶ Daarnaast worden de juridische 'degens' in stelling gebracht. Verder worden ook andere opties opengehouden (beïnvloeding politiek).

Opdrachtgever / opdrachtnemerschap

Wie is nu de opdrachtgever en de opdrachtnemer? Het lijkt een ogenschijnlijk makkelijke vraag. De gemeente, en in bepaalde mate natuurlijk ook de convenantpartners zijn de partijen die opdrachtgever zijn. En zij zijn ook nadrukkelijk opdrachtgever naar de projectleider en zij faciliteren in het proces.

Maar opvallend is dat geïnterviewden op de vraag wie opdrachtgever en opdrachtnemer is, doorgaans geen helder antwoord kunnen geven.

En dat is niet zo gek. Want eigenlijk is het proces vooral neergelegd bij de bewoners zelf. Maar ook eigenlijk niet. Want de Raad heeft niet een besluit genomen dat bewoners het beleid bepalen de komende jaren in de wijk (de-

Noot 6 De uitnodigingen voor de groepsinterviews zijn onderwerp geworden in de gesprekken. De leden van de Werkplaats Den Dolder e.o. begrijpen niet waarom bepalende sleutelpersonen niet aanwezig zijn. In bijlage 1 wordt de selectie van sleutelpersonen toegelicht.

legatiebesluit is niet genomen). En in alle openheid heeft de gemeente niet een lijst met beperkingen willen opleggen waar bewoners niet over mogen gaan. Maar in de Wijkvisie van Den Dolder e.o. heeft een groep bewoners wel de grenzen gezocht waarbinnen ze haar invloed kon uitoefenen. Uiteindelijk heeft dat in de Raad geleid tot absolute kaders. Het woningbouw deel werd eruit gehaald.

"De hele planontwikkeling blijft de geur houden van kinderen die op kamers gaan wonen, maar waarbij de ouders voor de deur staan te kijken wat die uitspoken. Allerlei onduidelijkheden houden deze verhouding in stand: Er is geen duidelijke opdrachtgever - opdrachtnemer relatie, er is geen duidelijke opdracht, er zijn geen duidelijke spelregels t.a.v. ieders rol; er is geen verslaglegging waardoor afspraken tijdens het proces onduidelijk zijn en niet duidelijk is wat er gebeurt als één van de partijen ermee wil stoppen of de opdracht wil veranderen."
(geïnterviewde)

Resultaat; de Wijkvisie op papier

Opvallend is dat eigenlijk iedereen die we hebben gesproken tevreden is over de inhoud van de Wijkvisies (behalve natuurlijk het woningbouwdeel waarover een verschil van mening bestaat). Geroemd worden de inzet van betrokkenen, de diepgang en de creativiteit van bewoners.

Ook wordt over de inzet van bewoners uit Noord en Den Dolder e.o. over het algemeen lovend gesproken. De inzet, capaciteit en professionaliteit wordt door een deel van de professionals als zeer goed beschouwd. Ook zijn de bewoners van de Wijkvisie in Noord wel tevreden maar twijfelen ze "of wordt nagekomen wat er in staat". Het gaat dan om de woningbouwplannen en afspraken over verkeersmaatregelen. De bewoners van Den Dolder e.o zijn ook trots op hun visie. Zij vinden dat ze een goed plan hebben geschreven. Overigens heeft een redactiegroep van bewoners zich daar actief op gestort.

Besluitvorming

De Wijkvisie moest, nadat deze aan het beleidsteam was gepresenteerd, naar de commissie en vervolgens werd deze behandeld in de raad.

"Met de vraag of je de Wijkvisie wel of niet wilt overnemen zet je jezelf vast als gemeente. Je wekt daarmee verwachtingen die je niet waar kunt maken."
(raadslid)

"Je creëert een parallelproces aan dat van de gemeenteraad, dat is niet handig."
(geïnterviewde)

Ten slotte. Een aantal geïnterviewden vindt dat het woord visie (Wijkvisie) verkeerd is gekozen in relatie tot de termijn van 5 jaar; de scope van de Wijkvisie in Zeist is immers 5 jaar.

Dit lijkt wellicht een semantische discussie, maar feitelijk gaat het over de vraag of bewoners invulling mogen geven aan het 'wat' (wat gaan we doen in de toekomst) dan wel aan het 'hoe' (op welke wijze vullen we het in). Het raakt daarbij de discussie over wat de doelen en de kaders zijn zoals beschreven in de aanvang van dit hoofdstuk.

4. Samenvatting analyse

In dit hoofdstuk willen we de conclusies die zijn getrokken uit hoofdstuk 3 niet overdoen. Die zijn in dat betreffende hoofdstuk terug te lezen.

In deze paragraaf willen we ons beperken tot de kern. Als we kijken naar de doelstelling met betrekking tot het maken van Wijkvisies in Zeist dan kan de conclusie worden getrokken dat:

- De bewoners goed hebben geparticipeerd.
- De inhoud goed was (over het woningbouw deel lopen de meningen uiteen).
- Het proces in Noord goed is verlopen. Al is het wel een zorg wat bewoners er op dit moment van terugzien (resultaat).
- In Den Dolder e.o. zijn de bewoners gemobiliseerd en is het 'sociaal kapitaal' benut.
- Het proces met betrekking tot het wijkplan Den Dolder e.o. is gaandeweg ontspoord. Het lijkt op een mammoettanker die bij aanvang slechts 2 graden een ander kompas vaart, maar na een lange reis uiteindelijk ergens anders terecht komt. Bewoners hebben de grenzen van de mogelijkheden in het planproces van de Wijkvisie benut (mondige burgers). De andere partijen hebben deze grenzen pas laat in het planproces 'ingedamd'. Het College en de Raad hebben feitelijk de absolute grenzen op een laat moment aangegeven. Wie kun je dat verwijten? De bewoners, de gemeente of de andere partners die er bij waren? De vraag stellen is eigenlijk ook het antwoord geven; er was geen regie.
- De woningbouwopgave heeft de Wijkvisie in met name Den Dolder e.o. in zijn greep gehouden. Voor de inwoners van Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin is deze woningbouwopgave 'van bovenaf' niet geaccepteerd en daarbij lijkt het aan draagvlak te ontbreken onder de inwoners. De opgave wordt steeds op allerlei manieren ter discussie gesteld. De Wijkvisie was daar een vehikel voor.
- Er zijn vooraf onvoldoende kaders aangegeven waardoor het planproces is misgelopen en het proces is geëscaleerd. "De geest raakte uit de fles" zoals een betrokkene het zei.
- Een open faciliterende houding van de gemeente staat haaks op een op doorzettingsmacht gerelateerde regie. Daarin moet je kiezen.
- De escalatie lijkt door te zetten (confrontatie) en er is nog weinig zicht op een oplossing waarbij partijen samen met elkaar verder kunnen.

In het slothoofdstuk worden de aanbevelingen geformuleerd.

5. Aanbevelingen

5.1 Pas op de plaats voordat een nieuwe Wijkvisie wordt gestart

De ontstane impasse ten aanzien van de Wijkvisie Den Dolder e.o. vraagt om de volgende zaken.

- 1 Zoals het er nu naar uitziet zullen partijen elkaar nog regelmatig tegenkomen in verschillende Zeister gremia. Het vooruitzicht de komende jaren met elkaar in de clinch te liggen lijkt voor geen van de partijen aantrekkelijk.
Wij bevelen de inzet van een mediator aan, die onderzoekt of en welke oplossingen er zijn voor het doorbreken van de impasse. Met als uiteindelijk doel het normaliseren van de verhoudingen tussen Werkplaatsleden van de buurtschappen en de gemeente Zeist. Leading bij de gemeente Zeist zijn het bestuur en enkele deelnemers van het beleidsteam. We kunnen ons voorstellen dat daar ook een corporatiedirecteur bij zit. Met de normalisering van de verhoudingen kan de basis gelegd worden voor een zinvol overleg over planontwikkeling en bouwopgave. Als met mediation wordt gestart denken wij dat het handig is om dat kort en krachtig te doen
Tot die tijd bevelen wij aan om uit de wijkvisie voortkomende activiteiten aan te houden. Pas als de verhoudingen genormaliseerd zijn kunnen afspraken gemaakt worden over welke zaken, wanneer en hoe ter hand genomen worden en welke niet.
- 2 Een grondige herbezinning op de opzet en de uitvoering van de ontwikkeling van wijkvisies in Zeist is nodig.
- 3 Zolang stap 1 en 2 niet zijn gezet lijkt er geen klimaat te zijn voor het starten met een nieuwe wijkvisie.

5.2 Van een wijkvisie naar verschillende instrumenten; maatwerk

Vooruitlopend op de grondige herbezinning stellen wij ons de fundamentele vraag of er in Zeist nog op deze wijze wijkvisies gemaakt moeten worden. De onderzoekers hebben de neiging om die vraag ontkennend te beantwoorden.

In de eerste plaats is het de vraag in hoeverre er nog wijken zijn (of delen daarvan) die echt om een integrale visie en strategische wijkgerichte visie vragen. Wij hebben de indruk dat in grote delen van Zeist het accent veel meer ligt op het beheer en minder op (her)ontwikkeling. Uit de diverse gesprekken blijkt er wel behoefte aan interactieve processen en instrumenten, die er op zijn gericht om vragen van bewoners 'op te halen'. We adviseren Zeist een keuze te maken uit een set aan instrumenten voor het wijkgericht werken die daar richting aan geeft. Dat is niet eenvormig en voor alle wijken gelijk. Dat is maatwerk (zie hiervoor 5.3).

Voor wijken, die wel in aanmerking komen voor visieontwikkeling met bewoners, willen wij een aantal aandachtspunten of randvoorwaarden meegeven. Deze staan beschreven in 5.4.

5.3 Instrumenten voor het 'ophalen van de bewonersvraag'

Soort wijk	Participatie vorm	Instrument	Plaats waar dit wordt toegepast
Alle wijken; niet afhankelijk van het soort wijk.	Vraaggericht; aan bewoners vragen wat zij de komende jaren willen ("snelle" vragen kunnen opgepakt worden binnen wijkbudget 'trage' vragen meenemen met begroting); accent op sociaal/fysiek beheer).	Deventer wijk aanpak; de tweejaarlijkse cyclus. Is instrument op tactisch niveau. In Heemskerk en Haarlem wordt gewerkt met zogenaamde buurtcontracten: op basis van een enquête worden samen met bewoners actieplannen opgesteld. Deze worden op een buurtavond besproken en geprioriteerd. Afspraken worden vastgelegd in buurtcontract en ondertekend door alle betrokken partijen (w.o. bewonersvertegenwoordiging). Gouda kent hierop een variant de zgn. WAP (Wijk Actie Punten).	Deventer, Zutphen, Arnhem, vele lokale varianten. Haarlem en Heemskerk Vele lokale varianten.
Wijk waar veel aan de hand is / herontwikkelingswijk.	Interactief, van klankbord tot meebeslissen bewoners.	Wijkvisie (zie elementen 5.4). Wijkbranding; door het gezamenlijk bepalen van kernkwaliteiten en kernwaarden van de wijk en wijkbewoners wordt de identiteit van de wijk bepaald en een wijkactieprogramma opgesteld. Beide instrumenten op strategisch niveau.	Op vele plekken in Nederland. O.a. Schiedam (Nieuwland en Groenord) Den Haag (Schipperkwartieren Mariahoeve) en vele andere wijken
Wijk waar de aandacht ligt op kleinere fysieke zaken, jeugdoverlast / beheerwijk.	Interactief; van klankbord tot meebeslissen bewoners.	Wijkbeheerplan of wijkjaarprogramma. Is instrument op tactisch en operationeel niveau.	Op vele plekken in Nederland.
Alle wijken; niet afhankelijk van het soort wijk er is behoefte om keuzes laag neer te leggen bij bewoners.	Bewoners keuzes leggen van relevante uitgaven op de gezamenlijke meentebegroting.	Dukatenspel is instrument op strategisch en operationeel niveau.	Bernisse
Wijken met weinig samenhang en sociale problemen.	Bewoners betrekken op basis van kwaliteiten.	ABC methode (huis aan huis bezoeken om te achterhalen wat mensen willen en op welke wijze zij zich kunnen inzetten voor de buurt met gebruikmaking van eigen kwaliteiten).	O.a. Eindhoven, Den Bosch.

5.4 Aandachtspunten bij de start van een nieuwe Wijkvisie

In deze paragraaf worden de aanbevelingen beschreven als er een nieuwe wijkvisie wordt ontwikkeld. Deze paragraaf is 'opgehangen' aan 10 aanbevelingen.

Aanpak algemeen: investeren aan de voorkant van het proces

Voordat wordt gestart met het ontwikkelen van een Wijkvisie is het nodig dat daaraan voorafgaand tussen bewoners en partners in de wijkaanpak overeenstemming bereikt is over de doelen, inhoud, randvoorwaarden en spelregels.

Daaraan vooraf gaat de vraag of er onder bewoners voldoende draagvlak is voor het maken van een wijkvisie, wat ook betekent dat men er energie in wil stoppen. Zo niet dan zijn er ook andere manieren om bewonerswensen in beeld te krijgen en bewonersbetrokkenheid te organiseren (zie onder 5.3).

Indien er voldoende draagvlak onder bewoners is dan moeten de volgende vragen gesteld en beantwoord worden:

- Wat willen de verschillende partijen bereiken met het opstellen van de Wijkvisie?
- Waar hebben ze rekening mee te houden (kaders; ruimte)?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden / bevoegdheden van de deelnemende partijen?
- Welke ondersteuningsbehoefte hebben de bewoners en waarop kunnen zij een beroep doen?
- Welke spelregels zijn nodig om het proces goed te laten verlopen?

Indien over deze punten overeenstemming bereikt kan worden is de basis voor het ontwikkelingstraject gelegd. Afspraken over bovengenoemde punten worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Deze zal gedurende het proces als leidraad dienen (daarover straks meer).

Aanpak: een aantal facetten uitgelicht.

- 1 Onderdeel van het voortraject is dat er vooraf afspraken worden gemaakt over de mate van interactie tussen betrokkenen gedurende de visieontwikkeling. Dit kan 'gelijk optrekken' betekenen of het nemen van afstand totdat de visie gereed is.
- 2 Onze voorkeur gaat uit naar een proces, met een hoge graad van interactie, Dit vraagt om 'gelijk optrekken' en openheid/ duidelijkheid naar elkaar; Het vergroot de mogelijkheden om tijdig bij te sturen en voorkomt impasses aan het einde van het traject. De wijze waarop de interactie wordt georganiseerd wordt vastgelegd in de samenwerkingsafspraken
- 3 In een gebied met veel potentiële ingrepen is in ieder geval een hoog interactieniveau vereist. De complexiteit van de materie vraagt om zeer frequente (informatie) uitwisseling en onderlinge discussies.
- 4 Bij het benoemen van randvoorwaarden en taken/bevoegdheden krijgt het wijkteam nadrukkelijk een rol (klankbord projectleider en medeorganisator naast de projectleider). Het wijkteam kan daarbij een belangrijke functie vervullen als informatiebron over en communicatiekanaal met de wijk.

- 5 Zeist is opgedeeld in grote gebieden / wijken. Wij denken dat het buurtniveau (lager schaalniveau) beter aansluit bij de beleving van de bewoners. Dus als er wijkvisies worden gemaakt doe het dan op buurtniveau. Dit natuurlijk wel met inachtnaam van de praktische haalbaarheid (niet te klein, budget).
- 6 Samenwerkingsafspraken zijn essentieel voor een goed verloop van het proces. Naast het doel van de samenwerking, randvoorwaarden en een aantal praktische zaken worden ook de procedures beschreven als er zich meningsverschillen voordoen en/of één van de betrokken partijen uit het proces wil stappen. De samenwerkingsafspraken worden ondertekend door betrokken partijen en zijn bindend gedurende het planproces.
- 7 Voor de voorbereidingsfase en de uiteindelijke planontwikkeling wordt een procesbegeleider aangesteld. Hij of zij begeleidt de realisatie van de samenwerkingsovereenkomst en het tot stand komen van de Wijkvisie. Daarnaast bewaakt de procesbegeleider de samenwerkingsafspraken. Dit betekent dat betrokkenen aangesproken worden op het nakomen ervan. De voortgang van het proces wordt regelmatig geëvalueerd (o.a. met behulp van voortgangsrapportages). Deze worden aan bewoners en de andere wijkpartners voorgelegd.
- 8 De huidige werkplaats / werkatelier methode is redelijk bruikbaar gebleken. Maar we vinden die methode wel erg beperkt. Er zijn nog zoveel andere methodes te gebruiken zodat we er dan ook voor willen pleiten dat in de voorfase te bekijken als er een nieuwe wijkvisie wordt ontwikkeld. In de voorfase kan worden bepaald welke methode het best past bij de betrokken wijk / problematiek, etc. Dat kan een enquête zijn, een wijkgesprek, buurtsoap, een internet keuze spel, gesprekken op straat, etc. etc..
- 9 Ook willen we ervoor pleiten dat naast de bewoners de gebruikers nadrukkelijk worden benaderd. Hiermee bedoelen we het bedrijfsleven, scholen, verenigingen, etc. Het is te beperkt om alleen de bewoners te benaderen.
- 10 De huidige Wijkvisies hebben een horizon van vijf jaar. De gekozen horizon geeft verwarring in Zeist. De gehanteerde reikwijdte van Wijkvisies elders is doorgaans 10 à 15 jaar. De looptijd van een wijkuitvoeringsprogramma is doorgaans 1 tot 2 jaar. We stellen voor de termijn voor de wijkvisie op 10 jaar te stellen.

Ten slotte

De opstellers van deze evaluatie vinden dat het instrument wijkvisie is vastgelopen. Dat is jammer. Maar het is ook een moment om nieuwe wegen in te slaan. En volgens ons zijn daar veel mogelijkheden voor om dat te doen.

Bijlagen

Bijlage 1 Onderzoeksopzet

De hoofdactiviteiten vallen uiteen in drie onderdelen, te weten:

- 1 Interviews en desk research.
- 2 Analyse rapportage opstellen.
- 3 Advies opstellen (hoe verder).

Onderdeel 1 Interviews en desk research

In deze stap van de evaluatie zijn diepte-interviews en groepsinterviews gehouden met in totaal 50 sleutelfiguren die de situatie goed kunnen overzien en een totaal overzicht hebben. Doel van de interviews was om de achtergronden explicieter te benoemen en ook te verdiepen naar oorzaken en gevolgen.

De interviews waren geen standaardinterviews. We wilden immers andere dingen weten van een raadslid dan van een betrokkene van de Werkplaats Wijkvisie. Iedereen heeft zijn specifieke rol. Maar omdat de inhoud van de evaluatie de gemoederen stevig bezighoudt, kon het risico van deze evaluatie zijn dat 'het alle kanten uitging'. De onderzoekers hebben om die reden gewerkt met een vaste vragenlijst die zowel gebruikt is voor de individuele interviews als voor de groepsinterviews. De namen van de verschillende te interviewen personen zijn bij de opdrachtverlening besproken (totaal zeven face-to-face interviews en 6 groepsinterviews).

Door het regieteam is bepaald dat alle direct bij het opstellen van de Wijkvisies betrokkenen, zouden worden benaderd om deel te nemen aan de evaluatie. Uitgenodigd werden:

- De burgemeester
- Raadsleden
- Beleidsteam
- Wijkregieteam
- Wijkteam Noord en Wijkteam Den Dolder e.o.
- Ambtenaren van de gemeente Zeist
- Werkplaats Zeist Noord en Werkplaats Den Dolder e.o.

Het benaderen van sleutelfiguren

Lydia Jansz, gemeente Zeist en Hilly Jager, manager Wonen bij woningcorporatie De Combinatie hebben een toelichting gegeven op de benadering van de sleutelfiguren. Hun toelichting is als volgt:

"De burgemeester, de leden van het Beleidsteam, het Wijkregieteam, de Wijkteams en de ambtenaren zijn -na een vooraankondiging- benaderd door een secretaresse voor een afspraak. De Raadsleden zijn benaderd via de Griffie. De leden van Werkplaats Zeist Noord zijn telefonisch benaderd door de opbouwwerker met de vraag mee te werken aan de evaluatie. De opbouwwerker heeft het bestand gebruikt welke bij de wijkwinkel beschikbaar was. Daarop zijn tien leden per brief (16 mei 2007) uitgenodigd om mee te doen. De leden van de Werkplaats den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin zijn benaderd via een 5-tal contactpersonen. Op 16 mei 2007 is aan mevrouw Van der Ploeg en de heren Kooy, Mak, Nieuwenhuys, Zee en Nuijen per e-mail gevraagd mee te werken aan de evaluatie op 5 juni 2007 en is hen gevraagd de

achterban hierover te informeren.

Op 23 mei werd daarop geantwoord dat de voorgestelde datum niet schikte in verband met een overleg van het platform, welke op datzelfde moment plaats zou vinden. Daarop is aan de bovenstaande mensen gevraagd een andere datum te kiezen. Gekozen werd voor 18 juni 2007. Op 26 mei is via het bestand van Wijkwinkel aan alle leden van de Werkplaats een uitnodiging verstuurd. Daarop kwam 1 afmelding binnen (26 mei 2007).

In de week voor het interview meldde de heer de la Porte per mail dat niet alle leden van de Werkplaats beschikten over de uitnodiging. Bij navraag bleek dat een paar mails als onbestelbaar waren teruggekomen. Besloten werd het interview doorgang te laten vinden omdat de meerderheid de uitnodiging tijdig had ontvangen en uitstel geen garantie bood voor 100% opkomst."

Naast de interviews heeft desk research plaatsgevonden en zijn documenten bestudeerd die relevant zijn voor genoemde onderzoeksvragen.

Onderdeel 2 Analyse rapportage opstellen

In deze fase van de opdracht zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek geformuleerd. Deze worden besproken met de opdrachtgever. De uitkomsten van de analyse zijn vervolgens in de rapportage beschreven. Basis voor deze analyse waren de face-to-face interviews, groepsinterviews en achtergronddocumenten. De resultaten van de evaluatie zijn in concept voorgelegd aan het regieteam en het beleidsteam waarna de analyse definitief werd. Vanzelfsprekend is de evaluatie het resultaat van de bevindingen zoals de opstellers er tegenaan kijken.

Onderdeel 3 Advies opstellen

In dit onderdeel stellen we het advies op. Deze fase is na de zomervakantie uitgevoerd. De aanbevelingen zijn gedaan vanuit onze onpartijdige blik en vanuit onze expertise die we hebben op dit gebied. Het zijn nadrukkelijk *onze* aanbevelingen.

Bijlage 2 Geïnterviewde personen

In de periode mei / juni 2007 is voor deze evaluatie gesproken met 50 personen. Dit betreft de volgende personen en groepen:

Koos Janssen	burgemeester Zeist
Marjan Delzenne	projectleider Wijkvisieontwikkeling

Wijkteams

Aleid Leene	opbouwwerker Den Dolder e.o., MeanderOmnium
Arjan Waayenberg	wijkagent Den Dolder e.o.
Omar Youyou	opbouwwerker Noord, MeanderOmnium
Evert van Leijenhurst	wijkwinkel Zeist Noord, gemeente Zeist

Wijkregieteam

Annemiek Speelman	pg hoofd Samenleving, gemeente Zeist
Astrid Glissenaar	hoofd volwassenen/opbouwwerk, MeanderOmnium
Hilly Jager	manager Wonen, woningcorporatie De Combinatie
Joop van Ditmarsch	wijkregisseur gemeente Zeist.
Lydia Jansz	wijkregisseur gemeente Zeist
Elise Meier	wijkchef, Politie Zeist
Ineke Schotanus	manager front-office, de Seyster Veste
Michiel Homs	Woningbouwvereniging Zeist

Beleidsteam

Annemiek Speelman	pg hoofd Samenleving, gemeente Zeist
John Hermes	pg hoofd Ruimte, gemeente Zeist
Bert Roolvink	directeur De Seyter Veste
Willem de Bruin	directeur woningcorporatie De Combinatie
Poem Ebbenhout	Woningbouwvereniging Zeist
Cock Verweij	districtshoofd Politie Binnensticht
Hans de Bree	directeur MeanderOmnium

Raadsleden

Koos Keestra	CDA
Koos van Gemeren	D66
Lia van Dijk	CDA
Pieter van der Ploeg	D66
Peter Spoelstra	GroenLinks
Frank Dirkse	GroenLinks
Floris Veenendaal	VVD
Arend Knot	Groenlinks
Ans van Gelder	PvdA

Werkplaats Zeist Noord

Dhr. Reijven, Dhr. Muijsert, Dhr. Kilsdonk, Dhr. Knibbe, Dhr. Dekker, Dhr. Zwanenburg, Dhr. Daalderop, Dhr. Appel, Mw. Sprinkels en Dhr Harmsen.

Werkplaats Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin

Mw. Broerse; Mw. Vriens; Dhr. Nuijen; Dhr. Nieuwenhuys; Dhr. Hol; Dhr. Zee; Dhr. Runne; Dhr. Van der Kamp en Dhr. Mak. Eén van de bewoners wenst anoniem te blijven.

Overige ambtenaren Gemeente

Dick Wijen teamleider afdeling Ruimte, gemeente Zeist
Baukje Coppens hoofd Beleid, afdeling Ruimte, gemeente Zeist

Bijlage 3 Samenstelling teams

Wijkteams

- Wijkagenten
- Wijkbeheerder van de gemeente Zeist
- Opbouwwerkers MeanderOmnium
- Medewerkers van de corporaties
- Beheerder openbare speelvoorzieningen van de gemeente

Wijkregieteam

- Hoofd Pg Samenleving (voorzitter)
- Regisseurs gemeente
- Hoofd wijkagenten
- Leidinggevenden woningcorporaties
- Leidinggevende MeanderOmnium
- Medewerker Openbare Orde en Veiligheid gemeente

Beleidsteam

- Pg hoofd Samenleving (voorzitter)
- Pg hoofd Ruimte
- Directeuren corporaties
- Districtshoofd Politie Binnensticht
- Directeur Meander (is toehoorder)

Bijlage 4 Feitelijk verloop proces Wijkvisies

Den Dolder e.o.

6 maart 2007	Dorpsavond Den Dolder in vervolg op de Wijkvisie. Deze avond is voor en door bewoners georganiseerd om hun achterban in te lichten.
6 februari 2007 23 januari 2007	Vaststelling Wijkvisie Den Dolder, Huis ter Heide en Bosch en Duin Raadsvoorstel mbt. Wijkvisie is in debat en raad geweest. Een deel van de oppositie is, na het openen van het debat, opgestapt omdat zij zich niet kon vinden in het proces om te komen tot deze Wijkvisie. (07RAAD0026)
21 november 2006	Raadsvoorstel om Wijkvisie op grote lijnen te onderschrijven met uitzondering van woningbouwproductie (06RAAD0257)
9 november 2006	Ronde tafelbijeenkomst waarin Raadsvoorstel Wijkvisie Den Dolder wordt besproken (06RAAD0241)
4 oktober 2006	Raadsvoorstel (06RAAD0241) wordt opgesteld.
14 september 2006	Presentatie en aanbieding Wijkvisie aan wethouder en beleidsteam.
7 september 2006	Gesprek raadsleden en redactiegroep over totstandkoming Wijkvisie.
5 juli 2006	Uitnodiging van gemeenteraad aan werkgroep Wijkvisie voor ronde tafelgesprek
21 juni 2006	Brief van werkgroep aan College van B&W
7 juni 2006	Tweede wijkavond met groep bewoners.
2 juni 2006	Positionering College van B&W t.a.v. Wijkvisie in brief inclusief eerste overzicht met lopende projecten
30 mei 2006	Gesprek tussen leden van Werkplaats Den Dolder e.o. de burgemeester en wethouder Swart naar aanleiding van besluit werkgroep Wijkvisie.
25 april 2006	Werkgroep Wijkvisie besluit activiteiten te staken
11 april 2006	Vergadering Commissie bestuur waarin woordvoerder Werkplaats gelegenheid krijgt tot inspreken.
4 april 2006	Tweede bijeenkomst Werkplaats Wijkvisie Den Dolder
14 maart 2006	Eerste bijeenkomst Werkplaats Wijkvisie Den Dolder
28 februari 2006	Besluit College om in te stemmen met bestemmingsplan Den Dolder-Noord
24 januari 2006	Eerste wijkavond met aanwezigheid burgemeester Janssen en wethouder Huijgen. Opkomst ongeveer 100 mensen.
Januari 2006	Bewoners en gebruikers van de wijken ontvangen een brief waarin ze worden opgeroepen tot deelname aan wijkavond en Wijkvisie.
Januari 2006	Vaststelling wijkregieteam gemeente
November 2005	Inventarisatie van richtlijnen voor het opstellen van Wijkvisie
4 februari 2005	Brief aan bewoners over bestemmingsplanproces

Zeist Noord

6 december 2005	Bespreking evaluatie in Raadscommissie.
Oktober 2005	Evaluatie Wijkvisie op inhoud en beheer en Zeist Noord 2005-2010.
27 september 2005	Vaststelling Wijkvisie Zeist Noord
12 september 2005	Vergadering Commissie bestuur
23 juni 2005	Wijkavond met conceptversie Wijkvisie met 55 wijkbewoners/gebruikers
31 maart 2005	Op de Werkplaats geven partners aan (conform het collegebesluit) dat de Werkplaats de inhoud van de Wijkvisie zelf bepaalt, maar dat deze visie aan kracht zou winnen als de partners deze - in zijn geheel of op onderdelen- over zouden nemen.
7 maart 2005	Wijkavond met opkomst van 120 bewoners en gebruikers van de wijk Doel van de avond is inventariseren van de ideeën.
Maart 2005	Wijkregieteam bespreekt welke partners reageren op geïnventariseerde onderwerpen. Dit is verwerkt in een collegebesluit.
Februari 2005	Bewoners en gebruikers Zeist Noord krijgen brief met oproep tot deelname Wijkavond en opstellen Wijkvisie.
Februari 2005	Vaststelling communicatieplan, (wordt ter goedkeuring naar raad gestuurd).
11 januari 2005	Goedkeuring College ontwerpplan Wijkvisie Zeist Noord
December 2004	Vaststelling ontwerpplan Wijkvisie Zeist Noord
Nov. – dec. 2004	Spelregels wijkgericht werken vastgelegd door sleutelfiguren beleidsteam
Okt – nov 2004	Wijkaart

Bijlage 5 De escalatieladder van Glasl

De escalatieladder moet gezien worden als ideaal-typisch. In de praktijk zullen niet altijd alle fasen doorlopen worden in de hieronder beschreven volgorde.

Hoofdfase 1

De conflictpartijen zijn zich bewust van spanningen en tegenstellingen en ze spannen zich in om op operationele en beheerste wijze te blijven handelen. In de loop van de eerste hoofdfase ervaren de partijen dat naast de bestaande zakelijke tegenstellingen, ook de manier van ermee om gaan aanleiding geeft tot irritaties en spanningen. Toch poogt men de bestaande spanningen door de een of andere vorm van samenwerking met de tegenpartij op te lossen. In deze fase zijn de partijen nog uit op win-win.

Escalatiefasen:

- 1 Pogingen tot samenwerking en incidenteel afglijden in spanningen en fricties (standpunten beginnen te verharden);
- 2 Polariseratie; de stijl van debat (sterke ambivalentie tussen corporatieve en competitieve houding);
- 3 Geen woorden maar daden (discussiëren helpt niet meer).

Hoofdfase 2

De subjectieve factoren voor het conflict worden bepaald. De wederzijdse relatie van de partijen wordt de belangrijkste bron van spanning en irritatie. Stereotype imago's worden opgebouwd en gefixeerd door middel van selffulfilling prophecy's. De psychische afstand wordt snel groter. Pas gedurende de gehele hoofdfase 2 treedt een win-lose verhouding op bij de partijen (het belangrijkste kenmerk van sociale conflicten). Wantrouwen, open vijandigheid en stooracties nemen nu een dergelijke omvang aan dat partijen menen geen kans meer te zien om in samenwerking met de tegenpartij het conflict op te lossen. Een oplossing lijkt dan alleen zonder tegenstander mogelijk te zijn.

Escalatiefasen:

- 4 Zorg om imago en coalitie (zoeken naar ondersteuning door meer supporters en het opbouwen van een machtsblok; beelden van elkaar worden sterk gepolariseerd en partijen manoeuvreren in bepaalde rollen; partijen houden elkaar in deze rollen vast: "dubbele binding").
- 5 Gezichtsaanval en gezichtsverlies (morele kwaliteiten komen in het geding: men meent ineens te zien dat de tegenpartij met een 'heel vuil spel' bezig is en ook niet aarzelt om immorele tactieken toe te passen. Het vechten, wordt een zaak van psychisch zelfbehoud. Elke aanval is gericht op het ontmaskeren van de ander).
- 6 Dreigstrategien overheersen (harde eisen over en weer, dreigen met druk als men de eisen niet inwilligd). Conflictpartijen ondernemen veel om hun geloofwaardigheid (t.a.v. de dreigingen), te demonstreren: zij leggen zich publiekelijk vast op bepaalde eisen, barricaderen een mogelijke achterdeur en voelen zich gedwongen om iets van de dreiging uit te voeren.

Hoofdfase 3

Er vinden sterke botsingen plaats. De partijen zien zich niet meer als dragers van menselijke waardigheid, maar als een ding. Het streven naar toebrengen van schade wordt overheersend; lose-lose houding omdat er toch geen positieve winst meer lijkt te halen. Tegen het einde van fase 3 zijn partijen ervan overtuigd dat de standpunten over en weer niet te verenigen zijn.

Escalatiefasen:

- 7 Vernietigen van sanctiepotentieel van de tegenstander (elkaar schade toebrengen staat voorop; de aanvallen richten zich op het uitvoeren van dreigingen proberen tegen te houden; denken in vergelding maakt opgang).
- 8 Versplinteren van de tegenpartij; afzijdige toeschouwers worden niet meer geduld, mobiliseren belangengroepen. Liever een verschrikkelijk einde dan een verschrikking zonder einde.
- 9 Totale vernietiging en zelfvernietiging.

Bron: Glasl, F. (1981), De dynamiek van de escalatie, *Management en Organisatie*, nr. 35, 1981, p. 278-294.