

Evaluatie Stedelijk Vernieuwingsbeleid Gemeente Gorinchem

'a learning history'



Amsterdam
september 2008



VOORWOORD

De rekenkamercommissie Gorinchem heeft onderzoek gedaan naar de stedelijke vernieuwing (SV). Het doel van het onderzoek was het krijgen van inzicht in de werking van het SV-beleid van de gemeente Gorinchem, in termen van effectiviteit, proces en samenwerking tussen de betrokken partijen waarbij met name de rol van de raad voor ons van betekenis is.

De onderzoeksopdracht is oorspronkelijk vervat in 7 onderzoeksvragen die op basis van voorbereidende gesprekken met de leden van de raad, het college en enkele ambtenaren tot stand is gekomen. Wij hebben bij dit onderzoek gekozen voor een onorthodoxe aanpak die naar onze mening goed aansluit bij de Gorcumse methode van samenwerkingsdualisme en de principes van de lerende organisatie.

Het bureau Stipo uit Amsterdam heeft ons hierbij ondersteund. Wij hebben gebruik gemaakt van het door hen gehanteerde communicatiemiddel "storytelling" om te komen tot een evaluatie waarin geleerd wordt van het verleden en waarmee projecties naar de toekomst gemaakt worden. Met storytelling worden de diverse participanten "verleid" om in verhaalvorm over hun ervaringen te vertellen.

Aan de basis van het rapport liggen drie workshops waarin leden van de raad, het college, de ambtelijke organisatie, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en burgers geparticipeerd hebben. Er hebben workshops plaatsgevonden ten aanzien van de beleidsbepaling, de beleidsuitvoering en de beleidservaring. Wij hebben de workshops als leerzaam en constructief ervaren. Dat de workshops een succes zijn geworden is naar onze mening (en naar die van de onderzoekers) vooral te danken aan ieders actieve opstelling en het feit dat alle deelnemers zich open stelden om écht mee te doen. Daar valt of staat deze manier van werken mee. Voor ons is dit opnieuw een bewijs dat de raad van Gorinchem zich inspent om steeds nieuwe wegen te zoeken om zijn rol in het duale tijdperk zo goed mogelijk vorm te geven. Thorbecke kan tevreden zijn, zouden we kunnen zeggen.

Bij dit voorwoord past ook nog een plaatsbepaling van ons onderzoek. Door de keuze voor de methode van *storytelling* is dit rapport van de rekenkamercommissie "anders dan anders". Het is geen klassiek rekenkamerrapport met de nadruk op feitelijke en inhoudelijke analyses. Deze vinden en vonden plaats in de context van de reguliere verantwoordingen over MOP I en MOP II. Ons onderzoek heeft zich vooral gericht op het proces van stedelijke vernieuwing en op de ervaringen en belevingen van de daarbij betrokken personen en organisaties. Deze belevingen zijn tot uitdrukking gebracht en besproken in de drie workshops. Graag verwijzen wij nog eens naar die drie avonden; een papieren rapport is een te beperkt hulpmiddel om de sfeer en inspiratie van die avonden volledig weer te geven.

Daarom bedanken wij, ook namens de onderzoekers, alle participanten die deelgenomen hebben aan de workshops stedelijke vernieuwing.

De rekenkamercommissie Gorinchem
Kees Langerwerf
Jean Eigeman
Petra van Lange

INHOUDSOPGAVE

1 INLEIDING

- 1.1 Opdracht
- 1.2 Aanpak
- 1.3 Werkwijze
- 1.4 Leeswijzer

2 SAMENVATTING EVALUATIE SV beleid

3 BEPALING VAN SV beleid

- 3.1 Het streefbeeld van het proces
- 3.2 Een terugblik op het proces

4 UITVOERING VAN SV beleid

- 4.1 Het streefbeeld van het proces
- 4.2 Een terugblik op het proces
- 4.3 Het streefbeeld van de effecten
- 4.4 Een terugblik op de effecten

5 ERVARING VAN SV beleid

- 5.1 Een terugblik op het proces
- 5.2 Een terugblik op de effecten

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

- 6.1 Conclusies bepaling SV beleid
- 6.2 Conclusies uitvoering SV beleid op proces en effecten
- 6.3 Conclusies ervaring SV beleid op proces en effecten

7 OVERSTIJGENDE AANBEVELINGEN

8 ANTWOORDEN OP OORSPRONKELIJKE VRAGEN

BIJLAGEN

- I Oorspronkelijke onderzoeksopdracht van de raad aan de rekenkamer
- II Lijst van deelnemers per workshop
- III Verhaal van een held: Johan Rudolf Thorbecke

COLOFON

INLEIDING

1.1 Opdracht

Op 28 juni 2007 stelt de raad het volgende onderzoeksprogramma van de rekenkamercommissie Gorinchem (RKG) vast waarin de rekenkamercommissie aangeeft onderzoek te zullen doen in de werking van het beleid van stedelijke vernieuwing ('SV beleid') op effecten, proces en samenwerking. De rekenkamercommissie formuleert daarbij zeven vragen (zie hoofdstuk 8 en bijlage I). Op 10 maart 2008 selecteert de rekenkamer Stipo, kennisteam voor stedelijke ontwikkeling, om haar te ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van het onderzoek en het beantwoorden van de vragen, omdat de rekenkamer meent '*(...) dat de door Stipo voorgestane aanpak aansluit bij de Gorcumse methode van samenwerkingsdualisme en de principes van de lerende organisatie.*'

De opdracht van de rekenkamer aan Stipo luidt:

'Evalueer het SV beleid van de gemeente Gorinchem en verschaf inzicht op de volgende drie niveaus:

- I **Bepaling**
Hoe komt en kwam beleidsbepaling tot stand?
Hoe is het gesteld met het evenwicht tussen gedelegeerd vertrouwen en informatievoorziening?
- II **Uitvoering**
Hoe komt en kwam de beleidsuitvoering tot stand?
Wat zijn de effecten van het beleid stedelijke vernieuwing?
Hoe zit het met de verhouding tussen wat vastgesteld is als beleid en wat daadwerkelijk is uitgevoerd?
- III **Ervaring**
In hoeverre is de samenhang in sociaal en fysiek gezicht uit de verf gekomen?
Hoe worden de resultaten van stedelijke vernieuwing door de gebruikers ervaren?

Beantwoord tevens zoveel mogelijk de vragen zoals omschreven in de door de raad vastgestelde onderzoeksopdracht van de Rekenkamercommissie van 28 juni 2007.'

1.2 Aanpak

De evaluatie dient te voldoen aan de volgende voorwaarden:

- Verzamel zoveel mogelijk relevante informatie, verhalen en inzichten
- Hoor zoveel mogelijke betrokken partijen
- Zorg dat de evaluatie en het rapport leiden tot het aanscherpen van plan en beleid
- Zoom met de evaluatie naast 'effecten' ook in op 'proces en communicatie'

Storytelling

Stipo zet een samenwerkingsverband met de bureaus AL & Red Thunderbird Agency (AL&RTA) in, met de reden om (ondermeer) het communicatiemiddel *Storytelling* toe te passen:

'Door het beleid op verhalende wijze te evalueren, leggen we opgedane kennis vast, stimuleren we elkaar daarvan te leren en geven we deze kennis vorm in een streefbeeld voor de toekomst. Hiermee krijgt de organisatie een instrument in handen dat op positieve wijze sturing geeft aan gewenste toekomstige resultaten.' (uit: voorstel Stipo en ALRTA aan RKG februari 2008)

Learning history

Stipo en AL&RTA stellen voor het onderzoeksrapport op te leveren als een *Learning history*:

Een bundeling van de belangrijkste ervaringen van iedereen die bij een bepaalde activiteit betrokken is geweest in een levendig document, dat de basis vormt voor groepsdiscussie en gezamenlijke reflectie: 'Wat kunnen we hiervan leren en welke inzichten gebruiken we voor de toekomst?'

1.3 Werkwijze

Op 18 februari 2008 formuleert de rekenkamer onder begeleiding van Stipo en AL&RTA in een sessie op verhalende wijze de onderzoeksopdracht scherper en maakt zij het speelveld van betrokken partijen inzichtelijk. Uit deze sessie vloeien een planning en een ontwerp voort van de samenstelling en de inhoud van de benodigde workshops, te weten:

- Workshop 1 vindt plaats op 7 april 2008
Centrale vraag: geef inzicht in de *bepaling* van het SV beleid, streefbeeld en terugblik
- Workshop 2 vindt plaats op 10 april 2008
Centrale vraag: geef inzicht in de *uitvoering* van het SV beleid, streefbeeld en terugblik
- Workshop 3 vindt plaats op 17 april 2008
Centrale vraag: geef inzicht in de *ervaring* van het SV beleid, terugblik.

Het overzicht van de deelnemers per workshop is in dit rapport bijgesloten in bijlage II.

Structuur en procesbegeleiding

Een belangrijke voorwaarde voor een geslaagde workshop ‘verhalenverzameling’, is het de deelnemers voorzien van helder geformuleerde en in tijd afgebakende vertelopdrachten. Die opdrachten worden gegeven in een setting waarin Stipo en AL&RTA de deelnemers (verhaal)structuur en intensieve procesbegeleiding bieden. Om de deelnemers in 2,5 uur op verhaal te brengen, hanteren Stipo en AL&RTA verschillende methodes van creatief (associatief) denken, schrijven en vertellen. In de hoofdstukken 3, 4, en 5 van dit onderzoeksrapport beschrijven we al verhalend de gehanteerde methodieken.

1.4 Leeswijzer

De samenvatting in hoofdstuk 2 geeft de lezer de mogelijkheid in vogelvlucht kennis te nemen van de conclusies en aanbevelingen op hoofdlijnen. Wie dieper op de inhoud wil ingaan, kan doorlezen in hoofdstukken 3 tot en met 6. Deze hoofdstukken beschrijven op verhalende wijze de gehanteerde methodieken en presenteren alle informatie die relevant is voor de evaluatie van het SV beleid. Hierbij maken wij een onderscheid in informatie die betrekking heeft op het streefbeeld en informatie die betrekking heeft op de terugblik.

Hoofdstuk 3 beschrijft de verzamelde informatie met betrekking tot *beleidsbepaling SV*.

Hoofdstuk 4 vertelt over de *uitvoering* van het stedelijk vernieuwingsbeleid.

Hoofdstuk 5 geeft weer hoe betrokken partijen het stedelijk vernieuwingsbeleid (hebben) *ervaren*.

In hoofdstuk 6 vergelijken we in twee paragrafen de streefbeelden met de terugblikken voor beleidsbepaling en uitvoering. Voor het onderdeel ervaring volstaan we met een aantal opvallende observaties tijdens de workshop. Uit deze vergelijking en uit de informatie uit de hoofdstukken 3, 4 en 5 destilleren we 12 conclusies en aanbevelingen.

In hoofdstuk 7 trekken we 7 overstijgende conclusies, gevolgd door aanbevelingen.

In hoofdstuk 8 geven we antwoord op de oorspronkelijke vragen van de raad.

In de bijlagen treft u een overzicht aan van de deelnemers per workshop, het verhaal van Johan Rudolf Thorbecke en de oorspronkelijke onderzoeksopdracht van de raad aan de rekenkamer.

2 SAMENVATTING

Stel je voor: we leven in 2015 en de gewenste dualisering heeft de beoogde gedragsveranderingen teweeggebracht binnen het gemeentebestuur en de organisatie van Gorinchem...

Vooruitblikken op hoe je had gewild dat processen waren gelopen en dat afzetten tegen hoe het in werkelijkheid is gegaan, levert interessante informatie en belangrijke inzichten op. Het belangrijkste inzicht is dat via de toegepaste wijze van evalueren van het proces van stedelijke vernieuwing en de rol van de raad daarin, 'de vraag achter de vraag' naar boven is gehaald: hoe versterken we onze eigen informatiepositie? Op die vraag zijn in dit rapport antwoorden en aanbevelingen geformuleerd.

Overall is het beeld dat de stedelijke vernieuwing in Gorinchem voortvarend wordt aangepakt. Na een in de workshops besproken vertraging aan het begin en een bepalende doorbraak zijn in alle programma's, met uitzondering van milieu, de meeste punten of uitgevoerd of in uitvoering. Die voortvarendheid wil echter niet zeggen dat er van de raad geen actie nodig is.

Informatiepositie raad onvoldoende sterk

De hoofdconclusie van het rapport is dat de informatiepositie van de raad in het SV beleid nu onvoldoende sterk is om de kaderstellende en controlerende rol goed te vervullen. Een versterking van die positie is dan ook in ieders belang; niet alleen voor de raad zelf, maar ook voor het college en de organisatie. In het verlengde daarvan ligt het gegeven dat een sterke positie van de raad als controleur maakt dat de raad in zijn optreden voor de bewoner herkenbaar is. Dat is essentieel voor het vertrouwen van de burger in het gemeentelijk en maatschappelijk functioneren als geheel.

Pro- actieve haalplicht

Goed controleren begint bij goed kaderstellen. De belangrijkste aanbeveling om daar te komen, is dat de raad actief op weg dient te gaan om zichzelf een betere informatiepositie te verschaffen. Daarbij kan de raad vrijelijk een beroep doen op de bereidwilligheid van het college en organisatie. Op hun beurt zouden zij een grotere sensitiviteit mogen ontwikkelen voor de informatiebehoefte van de raad.

De raad is tevens in de gelegenheid om via minder conventionele kanalen informatie te krijgen dan ze nu voor mogelijk houdt. Daarbij kan de raad met een pro-actieve houding kanalen aanboren bij zijn achterban, de bewoners van Gorinchem en andere relevante partijen.

Open dialoog

De methodieken die aangereikt zijn in de workshops sprak het merendeel van de deelnemers tot de verbeelding en bleken effectief in de dataverzameling. Daarnaast dienden zij nog een ander doel, namelijk het bieden van praktische handvatten om op eenvoudige en toegankelijke wijze op een minder conventionele wijze met elkaar in gesprek te komen. De open dialoog die zo kon ontstaan, bood ruimte voor nadere kennismaking, oprecht luisteren en het uitwisselen van ideeën en verhalen.

Leiderschap

Het verbeteren van de eigen informatiepositie vraagt om leiderschap in het kenbaar maken van de werkelijke informatiebehoefte: om welke informatie en op welk moment zit de raad om informatie verleggen en hoe wenst hij dat die informatie gepresenteerd wordt? Zodanig, dat de raad weloverwogen tot besluitvorming kan komen. Het is van belang dat de raad uitgaat van zijn eigen kracht en rollen en tegelijkertijd gebruik maakt van de sterke informatiepositie die het College van B&W reeds heeft. Wij adviseren de raad deze informatiepositie van het college als versterkend in plaats van bedreigend te zien. Een sterke positie van het college is noodzakelijk om de stedelijke vernieuwing van Gorinchem daadkrachtig door te kunnen voeren. En dat is een wederkerig principe: ook voor het college, het 'middenveld' en de bewoners is het van evenredig belang dat de raad een sterke positie heeft, goed kan kaderstellen en een krachtige controleur is. Met welk resultaat? 'Stel je voor... ' wordt dan:

'Het bepalen en het uitvoeren van het Stedelijk Vernieuwingsbeleid volgens het Gorcumse trechtermodel is hét nationale toonbeeld van hoe openbaar bestuur succesvol gestalte geeft aan de Wet Dualisering Gemeentebestuur.'

Samenvatting streefbeelden

Voor de bepaling van het SV beleid wil de raad een relatie met college en organisatie met voldoende cohesie, informatie, vertrouwen, openheid en eerlijkheid. Als normen gelden: afspraak is afspraak en doen wat je zegt.

Voor de uitvoering van het SV beleid wil de raad een proces met een visionaire en inspirerende input; een open en lerende houding waarmee men elkaar durft aan te spreken op elkaars handelen en waarin men de dialoog met elkaar aangaat. De raad wil het proces kunnen beïnvloeden, door effecten te meten en tussentijds bij te stellen. De raad wil transparantie: duidelijkheid en eerlijkheid.

Voor de uitvoering van het SV beleid wil de raad inhoudelijk gezien ambitie, durf, kwaliteit en een balans tussen modern en historisch. Voor wonen wil de raad keuzevrijheid, levensloopbestendigheid en voor iedereen zijn eigen kasteel. Voor zorg, welzijn en educatie: actieve jongeren, een pluriforme bevolking, kennis en leren. Voor economie: werkgelegenheid voor iedereen en werk en opleiding meer vervlechten. Voor economie: autoverkeer niet door de stad maar rond de stad, goed openbaar vervoer, fietsers ruim baan en meervoudig grondgebruik. Voor groen en water: meer waterwonen, mooiere groene invalswegen en hoger bouwen. Voor milieu wil de raad dat dit over enkele jaren een vrolijker onderwerp is geworden.

Samenvatting aanbevelingen

Overstijgende aanbevelingen

- XI. Maak een zichtbare scheiding tussen de rollen van raad en college.
- XII. Versterk actief de eigen informatiepositie.
- XII. Verbeter de houding tot informatieverschaffing.
- XIV. Zet vernieuwende methodieken in om tot dialoog en datacollectie te komen.
- XV. Vergroot het inlevingsvermogen van B&W en organisatie.
- XVI. Houd de positie van B&W sterk.
- XVII. Zet bij kaderstelling en monitoring in op effectsturing (niet op resultaatsturing).

Conclusies en aanbevelingen per onderdeel

Bepaling SV-beleid

- I. Creëer vaker in een veilige setting een dialoog met daadwerkelijke informatieuitwisseling tussen college en raad om door te kunnen doorvragen op de kern van vraagstukken en om de informatiepositie van de raad te versterken.
- II. Concretiseer de informatiebehoefte. Behandel deze als college zonder vooroordelen.
- III. Organiseer een open dialoog tussen de nieuwe en de oude garde.

Uitvoering SV-beleid

- IV. Breng de monitorende en controlerende rol scherper in beeld.
- V. Hou ondernemerschap en creativiteit in het competentie-repertoire bij de uitvoering.
- VI. Visualiseer vooraf het verloop van SV projecten.
- VII. Biedt ruimte voor het uiten van angst bij gebruikers.
- VIII. Geef voor milieu de kaderstellende taak mee om een koploperspositie te krijgen.
- IX. Zorg vaker voor 'werken met informatie', in interactie met uitvoerders.

Ervaring SV-beleid

- X. Organiseer meer sessies met bewoners waarin wederzijds luisteren centraal staat.

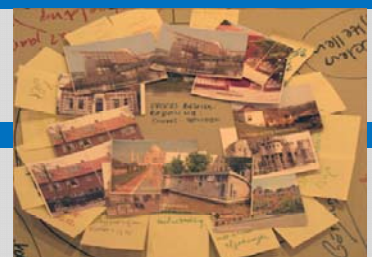
3 BEPALING SV beleid

8

Streefbeeld en terugblik van het proces

3.1 Het streefbeeld van het proces

Stel je voor: we leven in 2015 en de gewenste dualisering heeft de beoogde gedragsveranderingen teweeggebracht binnen het gemeentebestuur en de organisatie van Gorinchem. Het bepalen en het uitvoeren van het Stedelijk Vernieuwingsbeleid volgens het Gorcumse trechtermodel is hét nationale toonbeeld van hoe openbaar bestuur succesvol gestalte geeft aan de Wet Dualisering Gemeentebestuur. Volgens de bestuursleden van de gemeente Gorinchem en de stuurgroep SV beleid is het voor een succesvol samenwerkingsmodel vooral cruciaal dat tussen de raad en het college cohesie bestaat, voldoende informatie beschikbaar is over (wat) burgers (beweegt) en er sprake is van voldoende onderling vertrouwen. 'Dat we eerlijk, open en duidelijk zijn naar elkaar, doen wat we zeggen en vooral: afspraak is afspraak.'



Allemaal in hetzelfde schuitje

Het is maandagavond 7 april. In het midden van de kantine van het stadhuis van Gorinchem staan 15 man over een groot stuk karton van 1,5 bij 1 meter gebogen. Zeven raadsleden en de achtkoppige stuurgroep SV beleid met de burgemeester als voorzitter, geven met stiften en voorwerpen gezamenlijk woord en beeld aan hún voorstelling van het ideale Gorcumse samenwerkingsmodel. Een vaatje peper, elastiek, een plastic bootje... het is een greep uit de voorwerpen die alle vertellingen illustreren. Zo staat het pepervaatje symbool voor een aantal randvoorwaarden voor goede samenwerking: 'Een pittige houding en gepeperde uitspraken die voldoende prikkels geven', aldus een aantal deelnemers van de eerste workshop in een reeks van drie.

Op de vraag welke randvoorwaarden nog meer van belang zijn, beschrijven de betrokkenen voornamelijk hoe men samenwerkt: 'Er bestaat een goede communicatie tussen raad en college, waarin sprake is van onderling vertrouwen.'

In die communicatie wordt over en weer contact en verbinding gemaakt. Dat maakt dat er een stevige en stabiele basis bestaat van waaruit beleid in betrokkenheid met elkaar wordt bepaald. We weten tenslotte dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten.'

Flexibele houding

Het gaat verder: 'Met een flexibele houding zijn we in staat vanuit voortschrijdend inzicht het beleid toe te passen en waar nodig bij te sturen. Daarbij is het onontbeerlijk dat we over een heldere visie beschikken; een aantrekkelijk toekomstperspectief hebben waarin gevoel voor veelkleurigheid en oog voor minderheden aanwezig is.'

Informatieverschaffing

'Voldoende informatieverschaffing is een noodzakelijke voorwaarde om tot goed afgewogen beleid te komen. Dat stelt ons namelijk in staat om op basis van de feiten eerst te kunnen doorrekenen wat de consequenties zijn en op basis van dat inzicht te kunnen beslissen.'

Informatieverschaffing als noodzakelijke randvoorwaarde vraagt om verduidelijking. Welke soort informatie ontvangen de raad en de stuurgroep in het ideale model? In welke vorm en in welke frequentie?

'Straks in 2015, weten we veel over de Gorcummer, namelijk waarvan hij of zij droomt en wat diens visie is als het gaat om wonen en leven in de stad. Ook worden we driejaarlijks voorzien van de meest up-to-date socio-demografische gegevens van de Gorcumse populatie. De wijze waarop data en informatie worden verzameld varieert: van samenvattingen tot rondetafel-gesprekken, van veldonderzoek tot verbeeldings-sessies.'

Tot slot buigen de deelnemers zich over de vraag wat maakt dat er onderling, *gedelegeerd vertrouwen* bestaat in het Gorcumse model. Eerlijkheid, openheid en duidelijkheid zijn de meest genoemde voorwaarden voor vertrouwen. Daarnaast speelt 'afpraak is afspraak, doen wat je zegt' ook een essentiële rol. Andere waarden zijn: 'genuanceerd, respect, medeleven en een actieve informatieplicht.'

3.2 Een terugblik op het proces

Hoe heeft dat proces van beleidsbepaling zich in de afgelopen zeven jaren ontwikkeld? De verhalen, gezien vanuit de perspectieven van de verschillende partijen vertellen samengevat twee rode draden. De eerste draad is het verhaal van de raad: 'Hijgend achter het college aan en wachtend op de juiste informatie.' Ze geeft wel aan dat het vertrouwen in de informatieverschaffende rol van de stuurgroep in de loop der tijd is gegroeid. De behoefte aan mondigheid vraagt om een actieve houding van de raad in het benoemen van de gewenste informatie en het tonen van leiderschap.

De tweede draad vertelt het perspectief van de stuurgroep: 'Als je niet oppast, verzand je tijdens vergaderingen in de strijd van eigenbelang ten koste van een gemeenschappelijk programma. Als stuurgroep heb je continu het gemeenschappelijk belang te bewaken.'



In het tweede deel van de workshop van 7 april, vraagt Stipo de deelnemers hun persoonlijke ervaring te beschrijven en te delen. Het levensverhaal van Johan Rudolf Thorbecke ¹⁾ dient als 'kapstok'.

Het verhaal van de raad

'We hebben het gevoel hijgend achter het college aan te hollen.' Het verhaal van de raad gaat over de perceptie dat ze achter de feiten aanrent. De raad heeft de indruk dat hij een informatieachterstand heeft 'Waar is die informatie in de juiste hoeveelheid, op het goede moment en van de benodigde kwaliteit, zodat we goede afwegingen kunnen maken? Het lijkt alsof er vijf koffers bestaan, waarvan er van drie slechts bekend is waar ze zijn.'

Een raadslid legt uit: 'We hebben een megafoon nodig om in onze informatiebehoefte gehoord te worden. Er wordt teveel aangenomen dat we het wel weten. We zullen zelf mondig moeten worden en daarin leiderschap tonen: duidelijk aangeven en vragen om wat we nodig hebben.'

De raad onderkent dat het college de bereidheid heeft informatie te verstrekken, cursussen te geven en een raadsinformatiesysteem op te zetten. 'Die bereidheid heeft de kwaliteit van onze kaderstellende rol beslist verbeterd, het vertrouwen laten groeien en nieuwe vormen van samenwerking laten ontstaan.'

Het verhaal van de stuurgroep

'Onze opdracht was tot één gezamenlijk programma te komen voor toekomstig wonen en werken in Gorinchem: de geboorte van een nieuw Gorinchem.' De stuurgroep ziet zijn rol vooral als verbinder en katalysator. 'Onze rol is te vergelijken met de functie van een set magneten, namelijk het binden van uiterste polen tot een hechte samenwerking.' De stuurgroep heeft onderweg drempels als vernieuwingsdrang en de daaruit voortvloeiende vernieuwingsangst van belanghebbenden (bewoners, partijen) te slechten.

'Daarnaast liepen we tegen de bemoeizucht aan van Rijk en Provincie en de ruime wettelijke mogelijkheden tot bezwaar en beroep.' De grootste weerstand ondervond de stuurgroep in de tegenstelling tussen het eigenbelang en het gemeenschappelijk belang van de

verschillende partijen die vooral in de stuurgroepvergaderingen tot uiting kwam. 'Het leek alsof we niet wilden vergaderen als we aan het vergaderen waren en niet de gelegenheid namen om elkaars standpunten goed te doorgronden.' Verschillende rekenmeesters werden ingezet om elk belang met cijfers te onderbouwen, maar dat gaf alleen maar nog meer tegenstelling en vertraging. 'Daardoor verloren we ons gezamenlijke doel uit het oog, namelijk dat ene gemeenschappelijke programma.' Pas toen de stuurgroep dat doel opnieuw benoemde en alle rekenmeesters de deur uit deed, ontstond tijdens het 'Brandweerkazerne overleg' in augustus 2004 een doorbraak. 'Binnen twee uur waren de meningsverschillen van tafel en was er een goed projectplan.' Het resultaat: een snellere doorlooptijd van woningbouwprojecten én een hechter samenwerkende stuurgroep. 'We hebben geleerd dat je moet streven naar zoveel mogelijk constructief overleg in een zo vroeg mogelijke stadium.'

1) Zie bijlage III

4 UITVOERING SV beleid

10

Streefbeeld en terugblik van proces en effecten

4.1 Het streefbeeld van het proces

Stel je voor: in 2015 geldt Gorinchem landelijk als voorbeeldgemeente voor hoe partijen gezamenlijk tot succesvolle uitvoering komen van stedelijk vernieuwingsbeleid. Volgens de betrokken partijen wordt het succes van de gemeente Gorinchem bepaald door een vijftal factoren: Op basis van visionaire en inspirerende input (1), weten zij met een open, lerende houding, waarmee men elkaar durft aan te spreken op elkaars handelen (2), de dialoog met elkaar aan te gaan (3).

Ook weet de raad het proces te beïnvloeden, door effecten te meten en tussentijds het beleid bij te stellen (4). Hierover zijn partijen transparant: zij geven duidelijkheid van zaken en dragen eerlijkheid hoog in het vaandel (5).

Kortom: partijen maken onderdeel uit van een actief netwerk van bewoners en stakeholders. Zo weten partijen wat er leeft in Gorinchem en stellen zij zichzelf in staat daadwerkelijk iets met verworven kennis te doen.



De raad weet wat hem te doen staat. Op 10 april staat de raad voor de tweede maal aan tafel. Dit keer om samen met college, stuurgroep, organisatie en klankbordgroep een gezamenlijk streefbeeld te construeren. Hoe zien betrokkenen het ideale samenwerkingsproces in 2015 met betrekking tot de uitvoering van het SV beleid?

Dialoog

In deze zogenaamde 'tafelkleedsessie', wordt de deelnemers gevraagd voorwerpen op de rand van een groot karton te plaatsen die volgens hen symbool staan voor de noodzakelijke *randvoorwaarden voor samenwerking*. Raad en stuurgroep hebben een open mind, inspiratie en een pittige visie nodig om 'tot iets te komen.' Daarbij zijn partijen gebaat bij het onderhouden van een sterk netwerk en het op gang houden van de dialoog. Het versterkt de relaties, bevordert openheid, biedt ruimte voor reflectie en stimuleert het opbouwen van vertrouwen.

Ook leiden de dialoog en het netwerk tot gelijkwaardigheid tussen partijen. Op die wijze worden de informatiehaal- en brengplicht gestimuleerd. 'Naar aanleiding van verkregen informatie zullen we continu doelen en processen moeten bijstellen.'

Leren

Ten aanzien van die gewenste *informatievoorziening* zijn een zestal zaken onmisbaar:

1. **Een lerende houding**
Niet bang zijn voor kritiek, leren van elkaar
2. **Visie en inspiratie**
Het hebben van een wijkvisie, o.g.v. heldere keuzes en besluiten van politiek bestuur, zie ook andere gemeenten
3. **Plan, do, check, act**
Tussentijds effecten meten en bijstellen
4. **De vraag actief verkennen**
Stakeholdersanalyse, bewoners regelmatig horen en informeren;
5. **Realisatie inbreng bewoners**
Iets doen met inbreng van bewoners, inzage geven in plannen voordat het beleid wordt bepaald.

Eerlijk

Wat maakt dat partijen elkaar onderling *gedelegeerd vertrouwen* schenken? Volgens de deelnemers draait het om de volgende zeven punten:

- Eerlijkheid
Dat over en weer betrouwbare informatie wordt geven
- Openheid in communicatie
- Luistervaardigheid, empathie en begrip
- Concreet en duidelijk zijn;
- Consequent zijn: afspraken nakomen
- Integriteit
- Elkaar (direct) durven aanspreken

Aan het einde van de tafelkleedsessie zijn de deelnemers het erover eens: 'Eigenlijk zijn het zulke vanzelfsprekendheden en toch kom je er niet altijd gemakkelijk uit. Onderweg vergeet of verlies je die vanzelfsprekendheden waardoor je het vertrouwen verliest of niet ervaart.'

4.2 Een terugblik op het proces

Wat was nodig voor de betrokken partijen om tot een vruchtbare samenwerking te komen bij de uitvoering van het SV beleid? Volgens de raad sterkt een actieve houding in het vinden, ontvangen en geven van informatie hem in zijn controlerende taak. Ook het zichtbaar maken van de realisatie van successen draagt bij aan zijn opdracht, namelijk het winnen van het vertrouwen van bewoners in een doelmatige uitvoering van het programma. De ambtelijke organisatie en de stuurgroepleden spreken over 'lijm die nodig is voor het elkaar kunnen aanvoelen als het gaat over verschillen in culturen en entiteiten'. Zo kan volgens partijen gedragenheid ontstaan, maar dat blijkt geen vanzelfsprekendheid te zijn (geweest). Om hier te komen, is het moment doorslaggevend geweest waarop is gezegd: 'Nu is het spelletje over en gaan we die kant op'. Tijdens de terugblik op 10 april 2008 blijkt dat de raad zich in het verleden onvoldoende zicht heeft weten te verschaffen op deze gebeurtenissen. De setting van storytelling als middel tot evaluatie brengt de raad dan ook nieuwe informatie én inzichten.



Hoe kijken raad, bewoners en stuurgroep terug op de uitvoering van het SV beleid? In het tweede deel van de avond van 10 april schrijven en vertellen zij in praatcirkels over hun ervaringen ten aanzien van *het proces* van uitvoering. De zeven stappen van het heldenverhaal van Thorbecke dienen als leidraad. 2)

Controleren

Een raadslid houdt een theeservetje omhoog: 'Onze opdracht was vooral te monitoren en te controleren hoe de uitvoering verliep. Is de thee goed getrokken of moeten we bijsturen?' Het merendeel van de raad meent dat het naar tevredenheid zijn rol heeft gepakt. 'We hebben zelf de informatie gezocht, ontvangen en bestudeerd van waaruit we onze taken hebben uitgevoerd.'

Een ander raadslid is kritischer: 'In mijn optiek is er teveel eenrichtings-verkeer in die informatievoorziening.'

Om te volharden in de taak, blijkt het voor de raad nodig te zijn om gehoord te worden. 'Een megafoon zou daarbij een uitkomst zijn.'

'Bewoners moeten betrokken worden bij de uitvoering, hun angsten voor verandering moeten we als raad zien te overwinnen.' Daarvoor is het nodig ook hen van informatie te voorzien. Dat kan namelijk leiden tot het krijgen van vertrouwen in het gestelde beleid.

'Op een gegeven moment gingen bewoners zien dat het goed gaat met Gorinchem. Een mooi voorbeeld is de verplaatsing van 168 bewoners zonder één wanklank uit de IJsbaanflat', aldus een raadslid. De wethouder valt haar bij: 'Belangrijk is het bekend maken van de realisatie van successen in zowel zichtbare projecten als in overlegsituaties. Dat helpt als voorbeeld om de angst voor het onbekende te overwinnen.'

Verbinden

De woningbouwcorporaties, Rivas en de ambtelijke organisatie onderkennen hun taak als verbinder en aanjager in de uitvoering van het beleid. Een busje lijm illustreert de opdrachtbeschrijving: 'Partijen en personen verbinden aan hetzelfde doel.' Het openhouden van de dialoog met participanten en bewoners is daarin cruciaal.

Dat dat niet altijd even eenvoudig is, blijkt uit de verhalen. 'Vooral het probleem van buiten je eigen organisatie kunnen denken, moet worden overwonnen. Ook onduidelijkheid in eenduidige belangen werkt gemeenschappelijke uitvoering tegen.'

Een ander geluid gaat over het actief oppakken van de ondernemersrol door diverse gemeentelijke partijen. 'Toen we ons steeds bewuster werden van onze rollen, ontstond er een soort gedrevenheid bij de trekker binnen het proces. Dat stimuleerde ons in het vinden van eenzelfde richting. Daardoor konden eindelijk afspraken worden nagekomen.'

Inspraak

Hoe ervaart de klankbordgroep de uitvoering? Een lid vertelt: 'Als bewoner dien ik de mening van een grotere groep te verwoorden naar de andere partijen en die aan elkaar te plakken. Die rol is niet helemaal naar tevredenheid: 'Wij hebben geen enkele rol in de vorming van het beleid. Door deelname aan deze workshop zal ik mijn rol als lid kritischer gaan bekijken en uitvoeren.'

2) Zie bijlage III

4.3 Het streefbeeld van de effecten

Het is het jaar 2015 en de stedelijke vernieuwing heeft zijn vruchten afgeworpen. Volgens de betrokken partijen leven de Gorcummers in een ambitieuze gemeente die durft te staan voor kwaliteit. Moderne bebouwing is harmonisch gecombineerd met de historische. Op de woningmarkt heeft de Gorcummer voldoende keuzevrijheid. Er is een groot aanbod van levensloopbestendige woningen en een ieder kan 'zijn eigen kasteel' bewonen. Bij zorg welzijn en onderwijs kan Gorinchem bogen op een pluriforme bevolking met actieve jongeren. Investerings in kennis en leren staan hoog op de agenda. Voor de economische positie betekent dit dat er werkgelegenheid is voor iedereen en dat werk en opleiding meer met elkaar vervlochten zijn. Wat mobiliteit betreft: de auto's rijden niet dóór, maar rond de stad. Het openbaar vervoer is goed geregeld, fietsers hebben ruim baan en er is sprake van meervoudig grondgebruik. Milieu is een vrolijk onderwerp geworden en dat zie je terug in het groen en water: waterwonen is helemaal in. Omdat er meer hoogbouw is gekomen, is er meer ruimte voor groen. Gorinchem staat bekend om haar mooie invalswegen.



Elke verandering in een samenleving wordt voorafgegaan door een idee, een streefbeeld, aldus de filosofisch idealisten, waartoe ook Thorbecke behoorde. Vanuit dit gedachtegoed is het eerste deel van de workshop van 10 april ingestoken.

Op alle terreinen iets goeds

Welke effecten wensen betrokkenen te zien in de toekomst, die de uitvoering van het SV beleid op termijn veroorzaakt? Met bestaand beeldmateriaal uit tijdschriften illustreren de deelnemers hun streefbeeld van de gewenste sociale en fysiek effecten van het beleid in Gorinchem 2015. Onderstaand overzicht geeft de presentaties in kernwoorden weer:

Wonen

Sociaal

- in Hoog Dalem, Mollenburg, Lingewijk en Rosmolensteeg: goede woon- en leefomgeving,
- veiligheid en welzijn, wonen met zorg en differentiatie
- wonen met zorg in eigentijdse kwaliteit
- brede school: koppeling welzijn, zorg en educatie aan de woonomgeving
- verbetering starterspositie

Fysiek

- nieuwbouw, kwaliteitsverbetering en uitstraling
- wonen/zorg bij kop van ijsbaan, kwaliteit, uitstraling
- nieuwe woonlocatie Den Breejen i.p.v. garagebedrijf
- (multi-)functionele verbetering door nieuwbouw / vervanging scholen, sporthal etc.

Zorg, welzijn & educatie

Sociaal

- zorg in de wijk
- 24-uurs zorg
- betere kwaliteit van leven in verzorgingshuis
- in eigen wijk kunnen wonen
- beter leef-/woonkwaliteit
- veel verkeersbewegingen naar oost of west

Fysiek

- nieuwbouw Bannehof Schutse
- meer zorgwoningen
- betere leef- en woonkwaliteit Frisoflat, Piazzaflat

Economie

Sociaal

- werkgelegenheid
- leefbaarheid
- verbetering binnenstedelijke woonomgeving
- scheiden wonen en hinderlijk werken
- aantrekkelijke woonomgeving
- hoogwaardige werkgelegenheid
- aantrekkelijke stad voor bewoners en toeristen

Fysiek

- minder transportbewegingen
- nieuwe woningen toevoegen
- aantrekkelijke vestigingsplaats voor natte bedrijven
- gebouwen
- diversiteit

Groen en water

Sociaal

- leefomgeving met hoge kwaliteit
- hoog welbevinden
- groenbeleving bij binnenkomst en verblijf

Fysiek

- mooie woningen
- mooie werkomgeving
- mooie recreatiegebieden
- wildroutes en groenstrook
- hangende tuinen, bomenrijen, groen geluidsscherm

Milieu

Sociaal

- vermindering overlast
- meer veiligheid
- werkgelegenheid
- leefomgeving opgewaardeerd

Fysiek

- dijken niet volgebouwd
- transport uit de kern
- Gorinchem-Noord inpassen inclusief terrein
- meer diversiteit

Mobiliteit

Sociaal

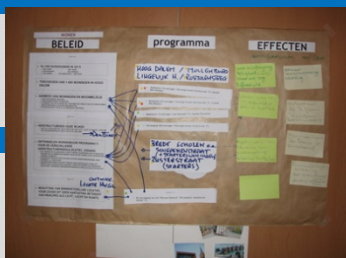
- gescheiden fietsroute van west naar oost
- veiligheid
- bereikbaarheid
- extra veerdiensten koopzondagen, evenementen
- verbetering van de leefbaarheid

Fysiek

- betere voorzieningen (wachtruimte)
- grotere vloot veerverbindingen
- na herstructurering meer parkeerterrein

4.4 Een terugblik op het proces

Welke beleidspunten zijn uiteindelijk vertaald naar een concreet programma? En welke programmapunten zijn tot op heden daadwerkelijk uitgevoerd? Zien we daar al de effecten van en zo ja, hoe worden die door verschillende partijen ervaren? Op grote bruine vellen papier maken de verschillende deelnemers van de workshop van 17 april het overzicht compleet. In een oogopslag is te zien dat veruit de meeste programma's op dit moment nog in uitvoering zijn. Enkele programma's zijn al gerealiseerd en enkele zijn nog niet gestart. Vooral op het gebied van milieu is er nog weinig concrete uitvoering; het is een thema waar de gemeente op grond van deze evaluatie moeite mee lijkt te hebben. Ook op het gebied van mobiliteit en welzijn, zorg en educatie moeten nog enkele belangrijke programma's starten. De programma's voor economie, wonen en groen en water lopen voorspoedig. Al met al is er bij alle partijen voldoende tevredenheid over de effecten van de beleidsuitvoering.



De vellen van de zes deelgebieden, waarop de deelnemers de collages van de streefbeelden hebben geplakt, zijn nu omgedraaid. 'Terug in het heden, vragen wij van jullie om voor elk deelgebied inzichtelijk te maken wat de reeds bereikte effecten zijn van de realisatie van het SV beleid.' De deelnemers gaan in kleine groepjes bij de zes verschillende vellen staan en afhankelijk van hun kennis en ervaring, werken zij de opdracht uit. Het resultaat is een lange wand met daarop tekst, bullets, pijlen en post-its. Aan het einde van de opdracht lichten de deelnemers hun werk toe:

Wonen

- programma is gebaseerd op beleid en al doende met het programma blijkt het beleid al weer verouderd
- dat is niet erg als je al doende maar blijft richten op de effecten
- effecten worden wel bereikt en ook steeds beter en steeds sneller
- meeste programma's zijn in uitvoering, enkele uitgevoerd; locatie Den Breejen nog niet

Zorg, welzijn & educatie

- niet alle beleid is met programma in te vullen, maar er lopen wel acties
- er is heel veel in beweging om te verbeteren, gemeente is er nog niet maar beweegt wel de kant op die men wil; fysieke effecten zijn nog niet overal zichtbaar, maar sociaal is wel heel duidelijk dat er betere zorg is voor mensen in wijken
- flink aantal programma's is in uitvoering en enkele uitgevoerd; nog niet gestart zijn: ombouwen winkelcentrum Nieuw Dalem naar concentratie van voorzieningen, school Lange Slagenstraat laten gebruiken door Gomarus, verplaatsing Wellantcollege en nieuwe bestemming voor vrijkomend schoolpand Floris van Dalemsschool voorbereiden

Economie

- bedrijfsterreinen zijn belangrijk want die leveren werkgelegenheid op
- alle geformuleerde programmapunten zijn in uitvoering, enkele uitgevoerd

Groen en water

- bij aantal beleidspunten is er in MOP geen programma geformuleerd
- er is een groenstructuurplan in concept, komt binnenkort naar raad

- alle onderdelen appelleren aan 't welbevinden
- meeste punten zijn in uitvoering of uitgevoerd, behalve herinrichten waterlopen met oevers en uiterwaarden en inrichten groenstroken langs spoorlijnen
- Van Andelpark wordt als een groot succes ervaren door alle partijen

Milieu

- er zijn geen duidelijke programmapunten geformuleerd in MOP
- de meeste programma's liggen in afspraak vast maar moeten nog wel worden uitgevoerd
- er gebeurt veel wat nog niet direct heel zichtbaar is

Mobiliteit

- er zijn twee beleidsuitspraken waar niets mee wordt gedaan, maar die wel knelpunt zijn; er moet een verbinding komen van west naar oost en van oost naar west, maar dat ligt nu stil (openstelling Nieuwe Hoven in twee richtingen en realisatie tweede ontsluiting Haarwijk)
- aansluiting industrieterrein Gorinchem Noord in A27 is er ook nog niet
- overige programma's lopen of zijn uitgevoerd

5 ERVARING SV beleid

14

Terugblik op het proces en de effecten

5.1 Een terugblik op het proces

Hoe ervaren de betrokken partijen het proces van de uitvoering van het SV beleid? Bij raadsleden, uitvoerders en bewoners leven vragen over en weer. De laatste sessie op 17 april stelt alle deelnemers in staat zelf hun vragen te formuleren en die aan elkaar te stellen. Maakt SV verschil uit? Hoe zit het met verkeer, geld, groen, woon-servicewijken en de verschillende prijsklassen? Wat willen bewoners zelf doen en willen ze misschien zelfs meebetalen? En hoe zat het nou met die brede school?

Op elke vraag komt een antwoord, soms anders dan verwacht. De sessie 'speed-Q&A' resulteert in tien vellen met bijna 60 vragen van raadsleden aan bewoners en vice versa. De openheid waarmee gevraagd en geantwoord wordt en de bereidheid om naar elkaar te luisteren, verrassen zowel de raadsleden als de bewoners. 'Dit is een goede oefening om te moeten luisteren zonder je mening te geven, zeker voor politici.' De avond lijkt een start te hebben gemaakt van een vorm van open dialoog die in de toekomst haar vruchten kan afwerpen voor een succesvol proces van beleidsuitvoering.



'Er was eens een landsheer in Gorinchem, die zijn raad van wijze mannen bijeenriep. Hij wilde zijn burcht vernieuwen en vroeg hen om raad. Een van de adviezen die hij kreeg, was een rondetafel te organiseren en met de dorpingen een dialoog aan te gaan. En zo geschiedde...'

De sessie van 17 april wordt met bovenstaand verhaal ingeleid. Deelnemers worden uitgenodigd om vragen te formuleren. Zij kunnen bij alle vragen die aan hen gericht zijn, aangeven of zij over hun betreffende ervaring willen vertellen. De vraag- en antwoord gesprekken die vervolgens ontstaan, resulteren in de onderstaande verhalen:

Vragen van bewoners aan raad en uitvoerders

'Stel, er zou geen SV beleid zijn, zou dat verschil uitmaken?'

Het raadslid laat een boekje zien met de titel *Anders is leuk*: 'SV laat ons zien dat samenwerken op een andere manier heel leuk is. Dat hadden we zonder SV nooit gedaan.

SV maakt dus zeker veel uit. Het ondersteunt en versterkt ons. Het brengt evenwicht en samenhang tussen alle aspecten van stadsvernieuwing.'

'Welke relatie bestaat er tussen verkeer en SV?'

Het raadslid laat een eend zien: 'Kijk, zo langzaam gaat het verkeer nu. We hebben maar één toegangsweg tot de binnenstad. Dat geeft veel problemen. De mogelijkheid is dat de Nieuwe Hoven opengaat. Wij willen de Nieuwe Hoven open.'

'Wat is het SV-budget eigenlijk? Hoe wordt het besteed? Hebben bewoners hier invloed op?'

Het raadslid laat een treinkaartje zien: 'SV is een overheidssubsidie die bedoeld is om doelen te bereiken. Die subsidie is belangrijk om de trein van de stedelijke vernieuwing in gang te houden. Op de besteding hebben bewoners geen invloed.'

'Hoe behouden we groen in de wijken?'

Het raadslid laat een golfbal zien. 'Deze bal staat voor mij voor sport en spel. Groen kan en moet veel meer behouden blijven in te vernieuwen wijken, zoals

hondenuitlaatparken, ruige veldjes voor jongeren etc. We moeten zoveel mogelijk streven naar openbaar groen, niet alleen maar tuinen. Ons motto: *Openbaar groen. Heel goed ook doen.*'

'Wat doet SV aan het verbeteren van woonservicewijken?'

Het raadslid laat Pino zien, als symbool dat de woonservicewijken nog in de kinderschoenen staan. 'We hebben wel het wonen-leren-zorg concept en er komt wonen en zorg in elke wijk, maar we moeten het concept nog verder ontwikkelen. Het wordt hoog tijd voor beleid.'

'Wat is goedkoop wonen, middelduur en duur?'

De uitvoerder laat een bril zien. 'Als je ontwikkelt dan moet je alles in perspectief zien en scherp krijgen. We hebben huur- en koopwoningen. Als je goedkope huur zegt dan moet het bereikbaar zijn, tot de huursubsidie grens. Middelduur is van 500-700, duur boven 750 euro. Bereikbare koop, dat zijn woningen voor starters, onder de 160.000 euro. Tot 260.000 zijn ze middelduur. Boven de 300.000 zijn ze duur. Wij zeggen: ontwikkelen voor elke doelgroep is noodzakelijk.'

'Zorg, welzijn, educatie: is één van deze drie leidend voor SV en waar zie je dat aan?'

Het raadslid laat een receptenboek zien. 'Als je een gerecht maakt, zijn alle ingrediënten van belang. Je kan er niet één weglaten. Als je het goed doet zorg je voor balans in de drie aspecten die aan de orde zijn. Als de smaak goed is, dan is niet één van de drie leidend geweest. Een goede kok is noodzakelijk.'

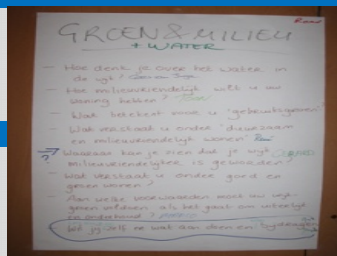
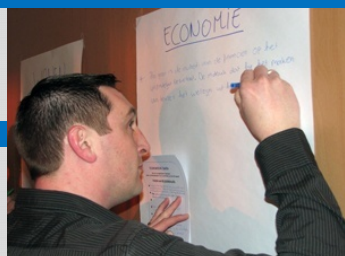
'Hoe belangrijk vindt u het de auto bij uw huis te parkeren?'

De bewoner antwoordt: 'Dat hangt af van de veiligheid. Als het een veilige parkeerplaats is, dan wil ik hem wel verder zetten. Als er glas ligt, dan wil ik hem zo dichtbij mogelijk hebben, binnen het zicht van mijn woning. Als het verder uit het zicht is, dan wil ik er een hek omheen en een parkeerpachter erbij, waar ik ook voor wil betalen.'

dat is jammer. Wij willen woningen voor gezinnen in de binnenstad.'

'Wat vind je van de ontwikkeling van brede scholen?'

De bewoner laat een snoepje zien: "Ons wordt een snoepje voorgehouden en daarna is het weer besloten. De planning is dat er brede school komt in de Lingewijk. In begin vonden we het goed. Daarna ging het over de plaats. Dat hij komt is goed maar de plaats is verkeerd vanwege verkeer en overlast.



Vragen van raadsleden en uitvoerders van beleid aan de leden van de klankbordgroep

'Waarom woon je in Gorinchem?'

De bewoner laat een bootje zien: "Door de uiterwaarden weer thuis komen. Ik ben in Gorinchem geboren, daar ben ik trots op. Gorinchem is klein genoeg, heeft een mooi centrum en na vakantie kom ik altijd graag weer terug, door de uiterwaarden. Dan ben ik weer thuis. Ik ben trots.'

'Waarom kun je zien dat de wijk milieuvriendelijker is geworden?'

De bewoner laat een politieagent zien vanwege het opletten. 'De allerbelangrijkste aspecten van milieu kun je niet zien: fijnstof, geluid. Een milieuvriendelijke omgeving is iets wat je samen moet doen. We moeten mensen bewust maken van een goede omgeving.'

'Wat zou je zelf aan Groen en Water willen doen en bijdragen?'

'Iedereen kan als vrijwilliger bijdragen aan zijn omgeving, zeker aan onderhoud van groen. Ik zou dat zelf ook willen doen, bij ontwerp, inrichting en eventueel later ook bij de groenvoorziening hand- en spandiensten verrichten. Het vrijwilligerswerk moet wel duidelijk binnen voorschriften gebeuren want anders leidt het bij anderen tot irritaties. We moeten naar geregisseerd vrijwilligerswerk.'

'Wil je altijd blijven wonen in je omgeving en waarom?'

De bewoner laat een potje lijm zien: "Zolang de omstandigheden goed zijn blijven wij aan de binnenstad kleven. We wonen er met ons gezin en houden van de sfeer. Goed onderwijs, veiligheid en milieu zijn belangrijk. Zolang de verhouding tussen deze aspecten gezond is, willen we er graag blijven wonen. Maar er komen nu wel veel appartementen in de binnenstad, en daardoor veel jongeren en ouderen. Gezinnen met kinderen trekken de binnenstad uit naar omliggende woongebieden en

De omgeving is net zo belangrijk als de brede school op zich.'

'In hoeverre wil je meebetalen aan je huis om de woning in je eigen gewenste staat te krijgen?'

'Mensen die wat minder hebben, doen dat liever niet. De vraag is daarnaast: wat krijg je ervoor terug? Als het iets is wat je kan betalen en waar je gemak van hebt, dan wil je er wel aan meebetalen. Als je een huurwoning hebt dan is dat de basis, voor extra's moet je betalen. Maar mensen met een laag inkomen moeten wel meer krijgen dan een casco huis. Hogere inkomens gaan vrij snel kopen. Er is geen eenduidig antwoord mogelijk.'

'Welke soort winkelfaciliteiten vindt u belangrijk in de wijk?'

'De winkels waar mensen hun dagelijkse behoeften kopen, moeten minimaal in de wijk. Dat is belangrijk voor het welzijn van mensen - niet te ver hoeven reizen - en het is belangrijk voor het milieu, omdat mensen anders met auto gaan. Basisbehoeften moeten dicht bij huis.'

5.2 Een terugblik op de effecten

Als projecten eenmaal zijn gestart, vloeien daar allerlei gevolgen uit voort; de effecten van de uitvoering van het SV beleid. Zijn die effecten destijds bij het maken van beleid ook beoogd en hoe worden die effecten door betrokken partijen ervaren? Ervaringen zorgen voor beeldvorming en beeldvorming kan ervaring beïnvloeden. In het laatste deel van de bijeenkomst van 17 april, vertellen raadsleden, uitvoerders en bewoners elkaar over hun belevingen en ervaringen ten aanzien van projecten waarbij ze zelf in meer of mindere mate betrokken zijn geweest. Vooral onwetendheid en onbegrip blijken te kunnen leiden tot conflicten in de stedelijke vernieuwing. In het krachtenveld van raad, college, organisatie, ontwikkelaars en bewoners is onderlinge uitwisseling van vragen en ideeën een noodzaak voor het krijgen van begrip en vertrouwen. Soms is het voldoende te begrijpen waarom bepaalde informatie niet beschikbaar komt, als het maar in de juiste setting gebeurt.



Raadslid: 'Voor de gemeenteraad is het heel plezierig om eens te horen wat er in die klankbordgroepen leeft. Wat jammer dat wij niet weten wat daar wordt besproken.'

Raadslid 2: 'De leden van de klankbordgroepen kunnen naar de informatieve raadsvergadering komen.'

Bewoner: 'Dan moeten wij onze mening in de klankbordgroep brengen en nog naar het stadhuis brengen. U vraagt wel heel veel van de klankbordgroep.'

Raadslid: 'Maar waarom doet het college daar zo geheimzinnig over?'

Wethouder: 'De klankbordgroepen zijn adviesorganen van het college. Er waren klankbordgroepen die vertrouwelijkheid wilden. Daarom gaan de verslagen niet naar de raad.'

Raadslid: 'Ik wist helemaal niet dat dit de reden was.'

Bovenstaand gesprek is illustratief voor de dialoog die tijdens het tweede deel van de sessie van 17 april op gang kwam. Deze avond deelden raadsleden en bewoners hun ervaringen en gaven in titels terug wat ze uit de verhalen oppikten.

Bewoners vertellen hun verhaal; raadsleden geven het een titel

Van Andelpark, stadspark als voorbeeld voor een wat groter park in elke wijk

Project: Gijs van Andelpark
Verhaal: Bewoner is erg tevreden. Park biedt voor ieder wat wils. Elders in Gorinchem zijn er nu nog de postzegels groen in de wijk. Die moet je niet zien als sluitstuk maar meenemen in planvorming. Niet alleen met wipkippen, het mag ook wel eens wat groters zijn.

De Nieuwe Hoven open voor tweerichtingverkeer

Project: De Nieuwe Hoven
Verhaal: Duidelijk dat dit nog niet is gebeurd en een probleem veroorzaakt. Op korte termijn is een goede oplossing nodig.

Leer van het verleden

Project: parkeren, mobiliteit.
Verhaal: In Lingewijk zijn destijds te weinig parkeerplaatsen ingepland. Leer van dat verleden voor de toekomst en hou daar bij nieuwbouw rekening mee.

Heroverweging van de plek op grond van argumenten bewoners

Project: Brede School Lingewijk
Verhaal: Klankbordgroepleden zien de brede school graag komen maar hebben wel argumenten aangedragen voor een andere plek in de wijk. Er is in hun beleving geen goede discussie geweest om tot de keuze te komen daar geen gehoor aan te geven. De terugkoppeling van de projectleider was te summier. Het gevoel: er wordt niets gedaan met de inbreng van bewoners.

Het Wenkend Perspectief

Project: Vervanging Nieuwe Gasthuis, 122 plaatsen beschermd wonen
Verhaal: Zeer tevreden binnenstadsbewoners. De mooiste plek aan de rivier, de mooiste plek van Nederland en dus ook van Gorinchem. De ideale plek voor nieuwe bewoners. Ze kunnen er langdurig blijven wonen, het draagt bij aan zorgvoorzieningen. Kortom, één groot succesverhaal – nu snel bouwen.

SV maakt het mogelijk

Project: Nieuwbouw verzorgingshuizen
Verhaal: heel positief over de samenwerking in het SV-project: de Bannehof wordt mede door het SV realiseerbaar. Nu komen ook Schutse en Hoog Dalem op gang.

6.1 Bepaling SV beleid

Informatiepositie en vertrouwen hangen nauw met elkaar samen. Als de informatiepositie als achtergesteld wordt ervaren, kan dat onnodig leiden tot een gebrek aan vertrouwen. Dat bevordert niet de samenwerking tussen college en raad. De informatiepositie van de raad in het SV beleid is nu onvoldoende sterk om de kaderstellende en controlerende rol goed te vervullen. De methodiek van storytelling heeft tijdens deze evaluatie de “vraag achter de vraag” voor de raad naar boven gehaald. We vergelijken op de volgende pagina's het streefbeeld met de feitelijke (ervaren) situatie uit de voorliggende hoofdstukken. Daarbij geven we weer wat opviel tijdens de sessies gevolgd door concrete aanbevelingen. Deze vullen de overstijgende aanbevelingen aan die in hoofdstuk 7 zijn opgenomen.

Streefbeeld

Samengevat bestaat in het streefbeeld van het succesvolle samenwerkingsmodel voor beleidsbepaling SV tussen raad en college voldoende:

- cohesie
- informatie
- vertrouwen
- openheid
- eerlijkheid

En gelden de normen:

- afspraak is afspraak
- doen wat je zegt



Terugblik

Als men terugkijkt naar hoe raad en stuurgroep het proces van beleidsbepaling hebben ervaren vertellen de partijen samengevat het volgende verhaal:

De raad:

- 'hijgend achter het college aan'
- wachtend op de juiste informatie
- behoefte aan (leiderschap in) mondigheid
- groeiend vertrouwen in stuurgroep

De stuurgroep:

- eigenbelang boven gemeenschappelijk belang
- het opstellen van het programma is vertraagd
- nieuw projectleiderschap bracht ommekeer

6.1.1. Observaties, conclusies en aanbevelingen voor de bepaling van SV beleid

I Observatie: de primaire reactie van de raad tijdens de terugblik van beleidsbepaling, was: 'Het gaat best goed, we gaan ervan uit dat iedereen over en weer de beste bedoelingen heeft, er is veel vertrouwen.' Naarmate de avond vorderde en de vragen scherper werden gesteld, kwamen onderliggende twijfels en - op sommige onderdelen - ook ongenoegen over de eigen informatiepositie bovendrijven. Dit ervaren gebrek aan (juiste en tijdige) informatie lijkt de raad een gevoel van wantrouwen jegens college en de stuurgroep te geven. Het lijkt er daarbij op dat de stuurgroep vooral actie- en resultaatgericht aan het werk gaat, terwijl de raad nog bezig is zich de materie zo goed eigen te maken, dat hij een goede afweging kan maken en/of beleid kan bijstellen. Niet alle raadsleden leken bijvoorbeeld op de hoogte van de vertragingen in het proces van het opstellen van het programma door de stuurgroep.

Conclusie: het creëren van een veilige setting blijkt een randvoorwaarde te zijn voor de raad om te kunnen doorvragen naar de kern van een probleem. Over en weer meer inlevingsvermogen en begrip ontwikkelen voor elkaars taken en verantwoordelijkheden en met enige regelmaat reflecteren op 'de stand van zaken', kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vergroten van het gedelegeerd vertrouwen. De dialoog die tijdens de sessie ontstond tussen raad en stuurgroep leverde nieuwe inzichten op en versterkte de informatiepositie van de raad. Workshops als gehouden gedurende dit onderzoek dienen als voorbeeld van een setting waarin vaker uitwisseling kan plaatsvinden. **Aanbeveling:** creëer vaker in een veilige setting een dialoog met daadwerkelijke informatieuitwisseling tussen college en raad om door te kunnen doorvragen op de kern van vraagstukken en om de informatiepositie van de raad te versterken.

II Observatie: het bleek voor de partijen bij het invullen van het streefbeeld niet zo eenvoudig om aan te geven wat de concrete informatie was waar de raad om verlegen zit en hoe die het beste 'geserveerd' kan worden.

Conclusie: van de raad wordt verwacht niet teveel in details te gaan bij besluitvorming. Tegelijkertijd is het niveau, frequentie en timing van informatievoorziening van belang voor het maken van goede afwegingen. Iedereen moet zich daarin goed bediend voelen. Dat vraagt van de raad om de informatiebehoefte te concretiseren en van het college om deze vraag objectief te beoordelen (zonder aannames en (voor-) oordelen).

Aanbeveling: concretiseer als raad de informatiebehoefte. Behandel deze als college zonder vooroordelen.

III Observatie: het lijkt erop dat het 'nieuwe bloed' dat in de raad is gekomen niet de vertrouwdheid heeft met het SV beleid zoals de 'oude garde' dat heeft (zowel in stuurgroep als in de raad). In beginsel onderkent de raad wel dat er veel bereidheid is tot het verstrekken van informatie en het aanbieden van cursussen door stuurgroep en college.

Conclusie: het opereren vanuit de macht der gewoonte en vanuit aannames die niet zijn geverifieerd, vormen struikelblokken die vertrouwen op de proef stellen. Het is aan te bevelen om over en weer een dialoog op gang brengen waarin over en weer de precieze informatiebehoefte en mogelijkheden om die te verstrekken, wordt afgetast en uitgevoerd.

Aanbeveling: organiseer een open dialoog tussen de nieuwe en de oude garde.

6.2 Uitvoering SV beleid - proces en effecten

Concreet en duidelijk zijn, eerlijkheid, zeggen waar het op staat en zorgen dat je als raad zicht hebt op gebeurtenissen die het uitvoeren van het stedelijk vernieuwingsbeleid tot een succes maken. Het zijn een paar van de belangrijke randvoorwaarden die maken dat partijen constructief kunnen samenwerken. Voor de raad betekent dit dat ze de uitvoering vanuit een gezond stuk vertrouwen kan laten waar deze hoort en haar controlerende rol goed kan vervullen. 'Eigenlijk zijn het zulke vanzelfsprekendheden en toch kom je er niet altijd gemakkelijk uit. Onderweg vergeet of verlies je die vanzelfsprekendheden waardoor je het vertrouwen kwijtraakt of niet ervaart.'

Het stond de uitvoering van de programma's niet in de weg ondanks dat er hobbels genomen moesten worden, zowel organisatorisch (nieuwe projectleiding) als qua informatiepositie van de raad. Al met al is er behoorlijke tevredenheid over de uitvoering. Wel moet er nog hard aan getrokken worden om ook van milieu een onderwerp te maken dat zichtbaar wordt op de politieke agenda.

Vergelijking proces

Streefbeeld

- visionaire en inspirerende *input*
- een open, lerende *houding*, waarmee men elkaar durft aan te spreken op elkaars handelen
- de *dialog* met elkaar aan te gaan
- *proces* beïnvloeden, door effecten te meten en tussentijds beleid bijstellen
- *transparant*: duidelijkheid en eerlijkheid



Terugblik

- Ontwikkeling van chemie
- 'lijm', die nodig is voor elkaar aanvoelen
- Ontstaan van gedragenheid niet altijd vanzelfsprekendheid (gewoeste)
- Werven van bemiddelende projectleider is ommekeer
- raad weet weinig tot niets van gebeurtenissen binnen stuurgroep

Vergelijking effecten

Streefbeeld

- **overall**: ambitie, durf, kwaliteit, modern en historisch
- **wonen**: keuzevrijheid, levensloopbestendig, ieder eigen kasteel
- **zorg welzijn educatie**: actieve jongeren, pluriforme bevolking, kennis en leren
- **economie**: werkgelegenheid voor iedereen, werk en opleiding meer vervlochten
- **mobiliteit**: auto's niet door de stad maar rond de stad, goed openbaar vervoer, fietsers ruim baan, meervoudig grondgebruik
- **groen en water**: meer waterwonen, door groen mooiere invalswegen, hoger bouwen
- **milieu**: is vrolijk onderwerp geworden



Terugblik

- meeste programma's in uitvoering, enkele al gerealiseerd, enkele nog niet gestart.
- vooral op gebied van milieu nog weinig concrete uitvoering; thema waarmee gemeente moeite mee lijkt te hebben.
- mobiliteit en welzijn, zorg en educatie: enkele belangrijke programma's moeten nog starten
- programma's voor economie, wonen en groen en water lopen voorspoedig.
- overall voldoende tevredenheid over de beleidsuitvoering

6.2.2 Observaties, conclusies en aanbevelingen voor de uitvoering van SV beleid

IV Observatie: de raad heeft in de fase van uitvoering een monitorende en controlerende rol. De indruk bestaat dat een eenduidige invulling van die rollen niet zo scherp in beeld is als bij voorbeeld bij de kaderstellende rol. In beginsel is in deze fase wel veel bereidheid om de uitvoering daar te laten waar deze hoort. Zeker als door realisatie van projecten een positieve reactie van bewoners zichtbaar wordt. Maar, er ontstaat irritatie als programma's dusdanig veranderen zonder dat de raad zich daarover geïnformeerd voelt.

Conclusie: een eenduidige definiëring van de controlerende en monitorende rol van de raad in de uitvoeringsfase en afspraken over tussentijdse informatievoorziening (wat, wanneer, hoe) versterkt een soepele uitvoering van beleid.

Aanbeveling: Breng de monitorende en controlerende rol scherper in beeld.

V Observatie: bij de uitvoering van de stedelijke vernieuwingsprojecten spelen tal van partijen een (eigen) rol. Cultuurverschillen tussen de partijen onderling, competenties van mensen en het 'ontbreken' van een gezamenlijk doel kunnen negatief drukken op het proces van uitvoering en eventueel resultaat.

Conclusie: complexe projecten als het stedelijk vernieuwingsbeleid vragen om een andere aanpak en mentaliteit van mensen dan de traditionele. Meer opereren als 'ondernemer' en creativiteit bij het zoeken naar 'out of the box' - oplossingen als de regelgeving een struikelblok blijkt te zijn, zouden in het competentie-repertoire van de projectuitvoerders aanwezig moeten zijn of door training ontwikkeld kunnen worden.

Aanbeveling: hou ondernemerschap en creativiteit in het competentie-repertoire van de uitvoerders van het SV-beleid.

VI Observatie: bewustwording van elkaars rol en belangen in relatie tot het gemeenschappelijke belang helpt om de verwachtingen binnen een project goed te managen. Dat leek niet altijd even helder in beeld te zijn voorafgaand aan de uitvoering van de projecten.

Conclusie: het vooraf visualiseren van (het verloop van de) projecten aan de hand van een middel als 'De Reis van de Held' (het verhaal van Thorbecke, in dit onderzoek ingezet als evaluatiemiddel), helpt om zichtbaar te maken 'waar we met elkaar heen willen, hoe we die reis zien en wat en wat dat betekent voor de verschillende partijen'. De ervaring leert ook dat het veelal een belangrijke mate van betrokkenheid bij het gezamenlijke doel oplevert.

Aanbeveling: visualiseer vooraf het verloop van SV-projecten.

VII Observatie: bij het maatschappelijk speelveld bleek dat angst voor veranderingen de uitvoering van projecten kon frustreren, terwijl realisatie vaak liet zien dat die angst ongegrond was.

Conclusie: angst voor verandering is begrijpelijk in gebieden waar bewoners de ervaring hebben dat de verandering vaak verslechtering betekent. Om dit te doorbreken is een communicatieaanpak nodig die tot doel heeft om wederzijds vertrouwen op te bouwen tussen in eerste instantie bewoners en organisatie/bestuur en in tweede instantie tussen bewoners en raad. De communicatie aanpak moet ruimte bieden aan het uiten van angst en het begrijpen wat daarachter de werkelijke vraagstellingen zijn. Dat helpt om nieuwe perspectieven te bieden, bijvoorbeeld door met bewoners gebieden elders te gaan bezichtigen ('zo kan het ook').

Aanbeveling: bied ruimte voor het uiten van angst bij gebruikers.

VIII Observatie: bij het samenstellen van de beeld-borden (*moodboards*) op de verschillende thema's, valt op dat zorg, welzijn en educatie en wonen de thema's zijn waar alle partijen gevoelsmatig de meeste feeling mee lijken te hebben. Mobiliteit, economie en groen en water komen goed uit de verf en voor de meeste programma's verloopt de uitvoering voorspoedig. De gemeente lijkt alleen moeite te hebben om het thema milieu in relatie met de stedelijke vernieuwing op te pakken. Juist in deze combinatie van stedelijke vernieuwing en milieu is in Nederland en in de ons omringende landen veel voortgang geboekt.

Conclusie: door de nieuwe mogelijkheden van buiten naar binnen te halen en daarmee de milieudoelstellingen bij de stedelijke vernieuwing in Gorinchem de juiste impuls te geven, kan Gorinchem de achterstandspositie inlopen. Het is aan te bevelen dat de raad het college voor de nu volgende periode de kaderstellende taak meegeeft om de achterstandspositie om te zetten in een koplopospositie.

Aanbeveling: geef voor milieu de kaderstellende taak mee om een koplopospositie te krijgen.

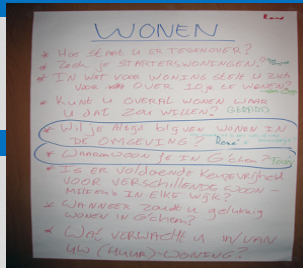
IX Observatie: parate kennis over de programmapunten (uitvoering van beleid) was niet vanzelfsprekend aanwezig bij de raad. Het bleek verhelderend om in een sessie concreet aan de slag te gaan met de programmapunten.

Conclusie: letterlijk en figuurlijk 'werken' met informatie zoals in deze workshop is gedaan, verhoogt het kennisniveau op een manier die met het traditionele 'lezen van stukken' niet bereikt wordt. Door dit te doen in teams van raad / uitvoerders ontstaat een interactie die behalve het vergroten van kennis een rijkdom aan inzichten en begrip verschaft voor 'het verhaal achter' bepaalde ontwikkelingen.

Aanbeveling: zorg vaker voor 'werken met informatie', in interactie met uitvoerders.

6.3 Ervaring SV beleid- proces en effecten

Het is voor de raad van belang om haar informatiepositie naar de achterban te versterken. Kennis is macht en weten wat er echt leeft bij de burgers, zal naar verwachting leiden tot een verbetering van de kaderstellende en controlerende rol. Een betere informatiepositie in deze gaat niet alleen over kennis, maar ook om wederzijds begrip, om politieke zichtbaarheid en om het zijn en worden van een evenwichtige partner voor het college. Het vraagt van de raad om proactief kanalen te openen naar de samenleving en daar die informatie op te halen die haar positie versterkt. De workshops hebben methodieken aangereikt die als opmaat kunnen dienen voor een constructieve en open dialoog. Een die voldoende veiligheid biedt om wederzijds een inhoudelijk goede uitwisseling tot stand te brengen.



6.3.1 Observatie, conclusie en aanbeveling bij ervaring SV-beleid

X Observatie: er leven heel veel vragen bij de raad aan bewoners (37) en bij bewoners aan de raad (22). Slechts een paar konden beantwoord worden in deze sessie

Conclusie: de raad zou daar met gemak extra sessies met bewoners aan kunnen wijden, waardoor wederzijds beter begrip ontstaat voor elkaars standpunten en belevingen. Succesfactoren voor deze oefening waren de aangereikte methodieken waarin luisteren zonder te reageren en veiligheid om in alle openheid meningen te kunnen ventileren centraal stonden.

Aanbeveling: organiseer als raad sessies met bewoners waarin vragen, antwoorden en wederzijds echt luisteren centraal staan. De onder meer in de workshop van 17 april aangereikte methodieken kunnen als voorbeeld dienen.

Aanbevelingen I t/m X -> zie hoofdstuk 6

XI Maak een zichtbare scheiding tussen de rollen raad en college

Om de rol van vertegenwoordiger goed te kunnen vervullen, moeten raad en college niet te dicht op elkaar zitten, want als er dan iets mis gaat, dan herkent de bewoner de raad onvoldoende als vertegenwoordiger. De raad heeft nu moeite om het tempo van het college te volgen. Dat de raad haar positie versterkt is op langere termijn in ieders belang (ook van college en organisatie). Bewoners en andere partijen moeten bij de raad als controleur kunnen aankloppen. Is die er niet op het moment dat het nodig is, dan kan het vertrouwen in de gemeente als geheel verzwakt raken. De raad moet dan ook een sterkere positie als controleur krijgen bij stedelijk vernieuwingsbeleid.

Controleren begint bij kaderstellen. Zowel voor een goede controle als voor een goede kaderstelling door de raad is een grote betrokkenheid en een sterke informatiepositie nodig. De belangrijkste aanbeveling uit deze evaluatie is daarom dat de raad haar eigen informatiepositie bij de stedelijke vernieuwing fors versterkt.

XII Versterk actief de eigen informatiepositie

Wil de raad een eigen positie krijgen, dan moet ze zich een *betere eigen informatiepositie* verschaffen ten opzichte van drie groepen:

- 1) college en organisatie;
- 2) middenveld en
- 3) bewoners.

Wil de raad die positie versterken, dan moet zij dat niet (alleen) als wens bij het college neerleggen, maar daar vooral ook zelf actiever worden.

XIII Verbeter houding tot informatieverschaffing

Het gaat niet zozeer om de *hoeveelheid* informatie, als wel om de *kwaliteit* van de informatie. Om die kwaliteit boven tafel te kunnen krijgen moet de raad de juiste houding ontwikkelen (zo waardeerden raadsleden de methodiek waardoor ze werden gedwongen om alleen maar naar bewoners te luisteren), gekoppeld aan de juiste werkvormen en instrumenten. Praktische aanbevelingen daarbij zijn:

- Ga met elkaar in gesprek over welke informatie wanneer nodig is;
- Wees daadwerkelijk bereid om te luisteren zonder te (waarde) oordelen en toon bereidheid die informatie te verschaffen waar redelijkerwijs behoefte aan is;
- Hanteer een andere attitude: opstaan, duidelijk ventileren waar behoefte aan, de reden onderbouwen zodat er over een weer inzicht ontstaat en de behoefte vervolgens zo concreet mogelijk maken (zodat de ander precies weet waar het over gaat).

XIV Zet vernieuwende methodieken in om tot dialoog en datacollectie te komen

De setting van storytelling en de andere in de workshops gebruikte technieken sloeg aan bij de raad. Het bleek een goed voorbeeld van een setting waarin een bepaalde kwaliteit boven tafel komt. Het creëerde tussen de verschillende groepen een openheid die uit geen enkele schriftelijke rapportage naar voren zou zijn gekomen.

De aanbeveling is om onder verantwoordelijkheid van het presidium de ruimte te geven om op deze (meer onconventionele) wijze met enige regelmaat workshops te blijven organiseren met de diverse betrokken partijen. Met deze evaluatie is als het ware een *proces* ingezet dat de komende jaren met enige regelmaat kan worden herhaald. Van belang is dat de dialoog gevoerd wordt in een veilige omgeving over zaken die er toe doen (inhoud en proces). Naast storytelling zijn ook andere, meer bijzondere werkvormen denkbaar.

XV Vergroot het inlevingsvermogen van B&W en organisatie

Het versterken van de informatiepositie van de raad vraagt niet alleen een actieve houding van de raad zelf om de juiste informatie te verkrijgen. Het is ook van belang dat het College van B&W en organisatie een groter inlevingsvermogen ontwikkelen om te herkennen wat op welk moment kwalitatief belangrijke informatie is voor de raad. Aanbeveling is dat de raad hierover een dialoog met het college organiseert.

XVI Houd de positie van B&W sterk

Het College van B&W weet heel goed zijn informatiepositie in te vullen. De reactie van de raad moet niet zijn om die positie van het college te willen verzwakken, maar eerder om de eigen positie te willen versterken. Een sterke positie van het college is van groot belang bij het daadkrachtig uitvoeren van de stedelijke vernieuwing in Gorinchem.

XVII Zet in op effectsturing bij kaderstelling en monitoring

Er is bij de kaderstelling een belangrijk verschil tussen effectsturing en resultaatsturing. Dit verschil is in het veld van stedelijke vernieuwing cruciaal, omdat hier projecten een lange looptijd hebben en processen kennen die dynamisch verlopen en waar zeer veel partijen bij betrokken zijn. Stedelijke vernieuwingsplannen worden in de praktijk eigenlijk nooit precies zo uitgevoerd zijn als ze zijn bedacht. Dat is niet erg, als met het andere verloop maar wel de gewenste effecten worden bereikt.

In de kaderstelling is het cruciaal dat de raad niet op concrete resultaten stuurt ("er moeten 100 parkeerplaatsen komen"), hoe groot de verleiding tot het concreet willen zijn ook is. Dat haalt in de stedelijke vernieuwing alle flexibiliteit uit de uitvoering van het beleid. Gebrek aan flexibiliteit bij de uitvoering leidt vervolgens tot improductieve conflicten, omdat college en organisatie geen ruimte hebben om te manoeuvreren, terwijl een samenwerkingspartner met ideeën komt hoe je met hele andere resultaten misschien veel beter hetzelfde gewenste effect kunt bereiken.

In de kaderstelling is het beter dat de raad *stuurt op effecten* ("er moet een gezonde parkeerbalans voor omwonenden zijn"). Dit vergroot de flexibiliteit en slagvaardigheid bij de uitvoering. Effectsturing als instrument voor kaderstelling schept bovendien meer ruimte voor het hebben van een lerende organisatie. Effectsturing vraagt van het college en de organisatie om een actieve rol in het verstrekken van informatie. Dit is vooral belangrijk zodra er in het proces van uitvoering flexibiliteit wordt aangewend om op een andere manier dan oorspronkelijk bedacht dezelfde effecten te bereiken. Effectsturing vraagt om een situatie van vertrouwen. College en organisatie moeten dat vertrouwen verdienen door de raad bij wijzigingen bijtijds van informatie te voorzien.

Van de raad (griffie) vraagt het om een systeem van monitoring op te zetten dat niet op resultaten maar op effecten is gericht. In den lande worden hier overigens allerlei systemen voor opgezet.

Antwoord op de vragen van de raad

Oorspronkelijk heeft rekenkamercommissie voor deze evaluatie zeven vragen meegegeven. Deze zeven vragen hebben een opstapfunctie gehad om tijdens de evaluatiewerkshops te komen tot de echte vraag (de vraag achter de vraag). Desalniettemin zoomen we hier, in aanvulling op de conclusies en aanbevelingen, ook nog specifiek in op de oorspronkelijk gestelde vragen.

1. Hoe functioneert de stuurgroep SV: zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de partners helder? Wat is de meerwaarde van deelname van het voltallige college aan de stuurgroep? Hoe functioneert RIVAS in dit geheel?

Uit de evaluatie is gebleken dat de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de partners voldoende helder zijn, maar dat de raad daar niet altijd voldoende een informatiepositie voor weet op te bouwen, zodanig dat zij daar ook haar controlerende rol voor weet uit te oefenen. De vraag naar de meerwaarde van deelname van het voltallige college en de rol van RIVAS kan in dit licht worden geïnterpreteerd als een vraag naar de informatiepositie van het college. De raad zou deze vraag echter niet hoeven te stellen, als het actief zelf een informatiepositie zou weten op te bouwen. Aanbeveling is niet om de positie van college ter discussie te stellen maar de eigen positie te versterken.

2. Zijn de doelen van MOP II zo geformuleerd dat ze genoeg richting geven?

De meeste doelen blijken duidelijk. Sommige moesten worden bijgesteld, waarvan tijdens deze evaluatie is aangegeven dat dit niet erg is, zolang maar het bereiken van de effecten voor ogen blijft staan. De raad heeft zelf ook de wens aangegeven tijdens de rit te willen kunnen bijstellen. Een uitzondering zijn de doelen voor het milieu, die niet voldoende duidelijk zijn verwoord en uitgewerkt. Vooral op dit gebied blijkt er uit deze evaluatie dan ook nog weinig daadwerkelijk in uitvoering te zijn. Hiervoor is reeds een aanbeveling gedaan (XI).

3. Hoe vindt sturing en verantwoording plaats in de relatie raad-college-stuurgroep? Hoe vindt de terugkoppeling van resultaten van het SV beleid (dit is meer dan de stand van zaken van de projecten) naar de raad plaats?

Dit heeft te maken met de 'vraag achter de vraag' (zie 6.1. conclusies beleidsbepaling). Uit deze evaluatie blijkt dat de terugkoppeling beter kan en moet, waarbij het niet zozeer om de kwantiteit als wel om de kwaliteit en timing van de informatie gaat. Het is vooral de raad zelf die hierin een actieve rol moet gaan vervullen maar het staat in relatie tot een aantal hiervoor genoemde aanbevelingen waaronder XVIII : inlevingsvermogen B&W en organisatie.

4. Hoe zit het met de mate waarin de gemeente en de woningbouwverenigingen elk bijdragen aan onrendabele investeringen/exploitaties? Past deze verdeling bij de posities die elk van beide hebben? Heeft de raad hun kaders hierover vastgesteld? Is dit zichtbaar in rapportages.

Landelijk bestaan er geen vaste formules voor wat gebruikelijk is in de verdeling van investeringen. Aedes, de koepel voor woningcorporaties, en het Ministerie van VROM hebben hiervoor het 'Afsprakenkader' (2007) opgesteld. Dit is bedoeld als richtlijn voor het lokaal maken van afspraken. In dit document wordt aangegeven dat er geen vaste richtlijn is te geven voor hoe lokaal de lasten moeten worden verdeeld tussen woningcorporaties en gemeenten: "afspraken over de uitvoering van de wijkactieplannen zijn lokaal maatwerk". Relevant is dus vervolgens de vraag of de raad in Gorinchem hier vooraf duidelijke kaders voor heeft opgesteld. De kaders voor de verdeling van onrendabele investeringen zijn uitgebreid uitgewerkt en vastgesteld door de gemeenteraad in het MOP II.

5. De indruk bestaat dat SV beleid vooral is: woningbouwprojecten realiseren. Hoe zit het met de investeringen in de “sociale kwaliteit” c.q. voorzieningen.

Uit deze evaluatie blijkt dat alle partners zowel direct op het gebied van welzijn, zorg en educatie, als bij de sociale effecten van andere beleidsterreinen voldoende in staat zijn om programmapunten uit het MOP II en bijbehorende nagestreefde effecten te formuleren. Veel van dit beleid is ook al in uitvoering. Het is wel zo dat de meeste sociale maatregelen een fysiek project betreffen (het bouwen van accommodaties) en dat de sociale effecten daarvan meer impliciet zijn. Het recente advies van de VROM-raad om bij stedelijke vernieuwing niet de ontwikkeling van gebouwen en gebieden centraal te stellen, maar het stijgen van de sociale positie van individuen komt als zodanig nog niet voor als centrale sturingsgedachte in het stedelijke vernieuwingsbeleid van Gorinchem.

6. Hoe is het vraagstuk van de bewonersparticipatie aangepakt en is er een relatie te leggen tussen dit aspect en de resultaten van het SV beleid?

Er zijn klankbordgroepen ingesteld maar voor de raad is niet zichtbaar wat er in die klankbordgroepen wordt besproken. Er worden in het SV beleid oprechte pogingen gedaan om aan draagvlak en participatie van bewoners te werken. Toch is in deze evaluatie wel een vraag naar boven gekomen naar meer openheid en om meer te doen met geluiden die uit die participatie naar boven komen. Ook, om eerder, voordat het plan is vastgesteld, al bij het proces te worden betrokken. Tevens is aangegeven dat een project soms langer duurde vanwege weerstand en angst van bewoners, maar dat die werd overwonnen door een intensieve dialoog en omdat op een gegeven moment de eerste resultaten zichtbaar werden. Het zijn fases die in heel Nederland in het stedelijke vernieuwingsbeleid te zien zijn. Bewonersparticipatie is hierin cruciaal, maar dat wil niet zeggen dat er daarmee geen weerstand kan ontstaan die voor vertraging kan zorgen. Tot slot heeft de raad zelf een wens geuit om veel actiever met enige regelmaat de vraag bij bewoners en stakeholders te verkennen, wat ook nadrukkelijk onderdeel moet worden van de participatie (zie aanbeveling X).

7. Essentieel is het vraagstuk van de sloop als ‘verdunnings- en herstructureringsinstrument’. Een analyse is gewenst:

- Oorspronkelijke bedoeling
- Beoordeling van restwaarde
- De wens van groepen bewoners om goedkoop te wonen. Respecteer je dat, en zo niet, waarom niet en hoe leg je dat uit en handel je daar in.
- Veranderde opstelling van Bevo in de loop van het proces

In het Mop II staat opgenomen dat het de bedoeling is 827 woningen te slopen. Daarvan zijn er 86 (Esprit) + 30 (den Breejen) + 168 (IJSbaanflats) gesloopt. Binnen de SV-periode zullen nog ca. 120 woningen gesloopt worden. De overige complexen (m.n de sloop-nieuwbouw van Zoomerenlaan e.o.) zijn in de tijd verder vooruitgeschoven.

Dit is een lager aantal dan oorspronkelijk beoogd. Uit navraag bij de verantwoordelijk portefeuillehouder en de directeur van BEVO blijkt het volgende. De gemeente heeft met het MOP II sloop nooit willen inzetten als doel op zich, maar als middel om een evenwichtiger spreiding van allerlei soorten huishoudens over het oostelijk en westelijk deel van Gorinchem te krijgen. Het motto dat daarbij is gehanteerd is “eerst oost, dan west”. Eerst moet de bouwproductie in oost op gang komen (waarbij bij de nieuwbouw een percentage voor sociale woningbouw van 30% is gehanteerd) zodat er woningen beschikbaar komen. Pas daarna is sloop aan de westkant van Gorinchem aan de orde. Doordat de bouwproductie zoals eerder in het evaluatierapport aangegeven is langzamer op gang is gekomen dan gepland, is vanuit het motto “eerst oost, dan west” ook de sloop nog niet op gang gekomen.

De aankondiging van de sloop in het MOP II heeft op enkele locaties voor maatschappelijke onrust gezorgd. Naar aanleiding hiervan en het hierboven genoemde motto (eerst het realiseren van een goed vervangende woningvoorraad voordat er gesloopt wordt) heeft de stuurgroep geconcludeerd dat er voorlopig nog behoefte is aan de bestaande woningvoorraad en heeft besloten de voorgenomen sloop te temporiseren.

Omdat het inmiddels een flink aantal jaren later is, geeft de wethouder aan dat nu in de volgende periode eerst een evaluatie nodig is om te onderzoeken of de sloop nog altijd nodig en actueel is.

Onderzoeksopdracht evaluatie SV beleid

In algemene zin geformuleerd willen wij inzicht krijgen in de werking van het SV beleid van de gemeente Gorinchem. (effectiviteit, proces, samenwerking)

De volgende verbijzonderingen daarbij zijn van belang:

Het gaat meer om de tweede periode dan om de eerste periode. Vanuit de eerste periode is er wel behoefte aan een becommentariëring van plan en evaluatie/verantwoording.

Met betrekking tot de tweede periode willen we vooral het volgende weten:

Hoe functioneert de stuurgroep SV: zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de partners helder? Wat is de meerwaarde van deelname van het voltallige college aan de stuurgroep?
Hoe functioneert RIVAS in dit geheel?

Zijn de doelen van MOP II zo geformuleerd dat ze genoeg richting geven?

Hoe vindt sturing en verantwoording plaats in de relatie raad-college-stuurgroep?
Hoe vindt de terugkoppeling van resultaten van het SV beleid (dit is meer dan de stand van zaken van de projecten) naar de raad plaats?

Hoe zit het met de mate waarin de gemeente en de woningbouwverenigingen elk bijdragen aan onrendabele investeringen/exploitaties? Past deze verdeling bij de posities die elk van beide hebben? Heeft de raad hun kaders hierover vastgesteld? Is dit zichtbaar in rapportages.

De indruk bestaat dat SV beleid vooral is: woningbouwprojecten realiseren. Hoe zit het met de investeringen in de "sociale kwaliteit" c.q. voorzieningen.

Hoe is het vraagstuk van de bewonersparticipatie aangepakt en is er een relatie te leggen tussen dit aspect en de resultaten van het SV beleid?

Essentieel is het vraagstuk van de sloop als "verdunnings- en herstructureringsinstrument". Een analyse is gewenst:

- Oorspronkelijke bedoeling
- Beoordeling van restwaarde
- De wens van groepen bewoners om goedkoop te wonen. Respecteer je dat, en zo niet, waarom niet en hoe leg je dat uit en handel je daar in.
- Veranderde opstelling van Bevo in de loop van het proces

Workshop stedelijke vernieuwing op 7 april 2008

raadsleden

Biesheuvel
Dansen
Vd Roest
Vd Torren
Molengraaf-Vullers
Hania-van Emmerik
Van Breemen

Leden stuurgroep stedelijke vernieuwing

Leden college

IJssels
Akkerman
Van Santen
Biemans
Oostrum

Woningbouwcorporatie Van Mourik (Palissade)

Directie

Van Huijgevoort
De Hoop

Rekenkamercommissie:

Eigeman en Van Zessen
(in de rol van toehoorder)

Workshop stedelijke vernieuwing op 10 april 2008

raadsleden

Biesheuvel
Martens
Elmaci
Van der Torren
Molengraaf-Vullers
Hania-van Emmerik

Wethouder Oostrum

Leden klankbordgroep Wijkbeheer/ bewoners Wilmink

Woningbouwcorporaties gemeente Gorinchem

Bevo: Van Zanten
Palissade: Van de Par

Projectontwikkelaar

Gosman, Dura Vermeer, Houten
Rivas
Swaters

Beleidsmedewerker I. Wiezer Zaal Interim management, Zaal

Rekenkamercommissie Langerwerf en Van Zessen (in de rol van toehoorders)

Raadsgriffier a.i. Andeweg (in de rol als toehoorder)

Workshop stedelijke vernieuwing op 17 april 2008

raadsleden

Martens
Van der Roest
Van der Torren
Hania-van Emmerik
Van Breemen

Wethouder Oostrum

Leden klankbordgroep Wijkbeheer/ bewoners

Van Ingen
Westerhout
Duyzer
Cremer

Rivas Swaters

Woningbouwcorporatie Mik

Projectontwikkelaars Van Eijk, BAM woningbouw, Rotterdam

Beleidsmedewerker Wiezer

Rekenkamercommissie De Lange (in de rol van toehoorder)

Bijlage III Het verhaal van een held

27

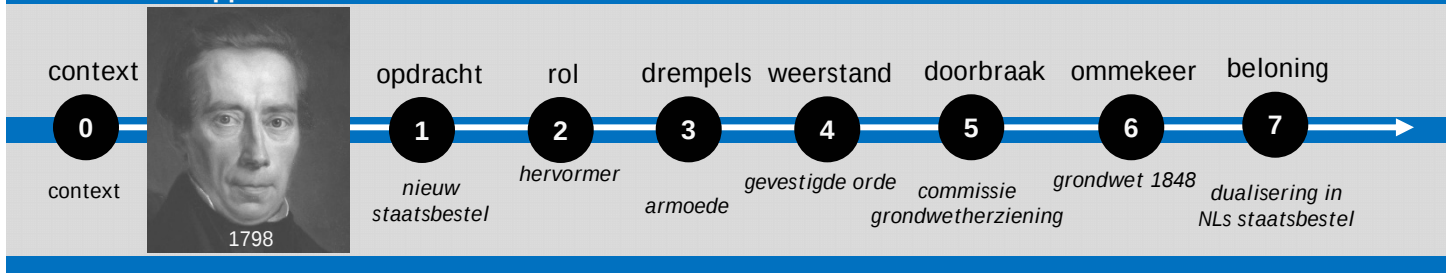
0 - Context

Johan Rudolf Thorbecke wordt geboren in Zwolle op 14 januari 1798 uit een half-Duitse familie. Omdat zijn vader lange tijd werkloos is, leeft de familie niet alleen in armoede, maar is zij ook aangewezen op steun van de in Duitsland levende familieleden. Tot aan zijn dood in 1872 stimuleert Thorbeckes vader zijn zoon om te studeren. Thorbecke gaat ook studeren, eerst in Amsterdam, later in Leiden. Hij promoveert in de letteren in 1820. Na zijn promotie gaat Thorbecke werken als hoogleraar in Duitsland.

1 en 2 - Opdracht en rol

Thorbecke wordt geraakt door het Duits filosofisch idealisme. De filosofie, die zijn grondslag heeft in Plato's ideeënleer en opvattingen van Kant, appelleert aan de aversie die de Duitsers dan hebben tegen de Franse Revolutie. Zij geloven in geleidelijke organische verandering in plaats van een plotselinge ommekeer. Zo krijgt Thorbecke in Duitsland zijn eerste visioen van zijn opdracht en rol: de hervorming van het staatsbestel van Nederland als liberaal.

De zeven stappen in het verhaal van een held



3 en 4 - Beproevingen: drempels en weerstanden

Vanwege geldzorgen keert Thorbecke terug naar de Nederlanden en wordt hij in 1825 hoogleraar in Gent. Door de Belgische opstand in 1830 moet Thorbecke naar Nederland verhuizen en wordt hij hoogleraar geschiedenis in Leiden. In 1844-1845 is hij lid van de Tweede Kamer. Tijdens deze periode neemt hij op 2 december 1844 met acht geestverwanten (de Negenmannen) het initiatief tot herziening van de Grondwet (invoering ministeriële verantwoordelijkheid en rechtstreekse verkiezingen Tweede Kamer volgens censuskiesrecht). De Tweede Kamer verwierpt het voorstel. Thorbecke genereert wel veel publiciteit. Van 1845-1850 is Thorbecke lid van de gemeenteraad te Leiden. Hier wordt Thorbecke geconfronteerd met geheime vergaderingen van het lokaal bestuur; benoeming voor het leven; ontbreken van politieke partijen. Thorbecke is bijzonder actief en heeft zitting in tal van commissies. Hij bemoeit zich intensief met de armenzorg. Het huiszittenhuis is een instelling voor armenzorg die onder het gezag staat van de Nederlands Hervormde Gemeente, maar in belangrijke mate wordt betaald door de plaatselijke overheid. In 1847 komt het tot een conflict tussen beide partijen. Thorbecke pleit voor de scheiding tussen kerk en staat. Volgens hem is de armenzorg een staatsaangelegenheid en daar moet geen kerkgenootschap tussen zitten.

5 en 6 - Ommekeer

17 maart 1848: Dankzij de paniek van koning Willem II over de revoluties in Duitsland, wordt Thorbecke aangesteld als voorzitter van een staatscommissie met de taak de grondwet te herzien. Door de soepele houding van de koning is het mogelijk een zeer progressieve grondwet te realiseren. De nieuwe Grondwet regelt tal van strijdpunten, zoals de verhouding tussen centrale regering, provincies en gemeenten, de scheiding tussen Kerk en Staat en de verantwoordelijkheid van ministers aan de Staten-Generaal, het parlement. Thorbeckes liberalisme wil organisch zijn, dat wil zeggen ingebed zijn in de historische ontwikkeling en verankerd in de samenhang van de maatschappij. Het is vooral hier dat de invloed van de Duitse romantiek, met haar organische geschiedbeschouwing, zich doet gelden.

7 - Beloning

3 november 1848: afkondiging Nieuwe Nederlandse Grondwet

De Nederlandse liberalen hebben in de persoon van Thorbecke hun leidersfiguur gevonden. Hij belast zich met de opbouw van een welomschreven en aan de omstandigheden aangepaste hervormingsbeweging en is in staat op het juiste moment het beleid richting te geven. Driemaal is Thorbecke in de volgende jaren minister van Binnenlandse Zaken. De kritiek die de Tweede Kamer bij aanvang van zijn eerste ministerie uitte op het gemis aan programma, pareert Thorbecke met de beroemde woorden waarin het anti-ideologische en pragmatische van de liberale politiek duidelijk doorklinkt: 'Wacht op onze daden'.

COLOFON

Dit rapport is samengesteld door:

Stipo, Kennisteam voor Stedelijke Ontwikkeling
Red Thunderbird Agency (RTA)
AL

www.stipo.nl
www.redthunderbirdagency.com
www.voedendverkwikkend.nl

Tekst : Hans Karssenberg (Stipo), Alma Wattimema (AL), Regina van de Berg (RTA)
Fotografie : Hans Karssenberg (Stipo), internet (illustraties pg 9)

Creative Commons

Stipo is als “kennisteam voor stedelijke ontwikkeling” opgericht om de stedelijke ontwikkelingspraktijk sterker te maken. Stipo hanteert hierbij als principe “kennis is vrij”: de kennis, aanpak, inzichten en inspiratie die we verzamelen willen we ook zo breed en zo diep mogelijk doorgeven, zodat zoveel mogelijk mensen er bij hun werken aan de stedelijke praktijk hun voordeel mee kunnen doen.

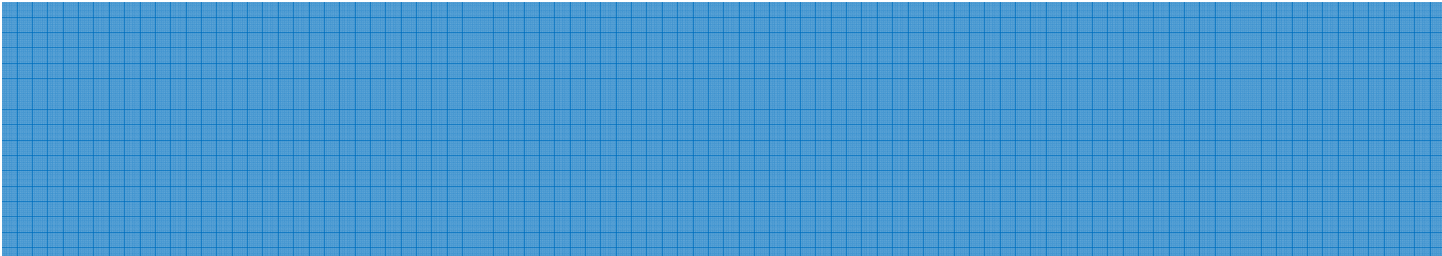
Om de vrije doorgave van kennis te regelen valt het werk van Stipo niet onder copyright maar onder de Creative Commons Licentie “Naamsvermelding-GelijkDelen 3.0 Nederland”. Dit garandeert dat de gebruiker het mag werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken mag maken, onder twee eenvoudige voorwaarden:

1. Naamsvermelding. De gebruiker dient bij het werk de naam Stipo te vermelden.
2. Gelijk delen. Indien de gebruiker het werk bewerkt kan het daaruit ontstane werk uitsluitend worden verspreid krachtens dezelfde licentie als de onderhavige licentie, een gelijksoortige of een compatible licentie.

De tweede voorwaarde heeft als doel om te garanderen dat ook bewerkingen weer vrij worden aangeboden, ter versterking van de stedelijke ontwikkelingspraktijk. De uitgebreidere versie van de licentie vindt u op <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/nl/>.

 Stipo, september 2008





Evaluatie Stedelijk Vernieuwingsbeleid

Gemeente Gorinchem