



Hilversum in gesprek

participatie van bewoners
bij bouwprojecten
en gebiedsaanpak

Het advies

Werkgroep 'participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak'

Hilversum, september 2008

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Knelpunten	6
3.	Verbeteringen	
	3.1 Doelen van participatie en werkprincipes	7
	3.2 Start van een project of proces	9
	3.3 Uitvoering van een project of proces	13
	3.4 Leren en borgen	14
	3.5. Lopende projecten	17
4.	Het Besluit	18

Bijlagen

Bijlage 1	De werkgroep 'participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak'	20
Bijlage 2:	Voorbeeld van aandachtspunten bij de procesgang herontwikkeling van woningen en voorbeeld van een gemeentelijk afwegingskader bij herontwikkeling van woningen	21
Bijlage 3	Participatie en verantwoordelijkheidsladder	25

1. Inleiding

De participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak in Hilversum is al decennia een onderwerp van discussie. Soms in positieve zin maar regelmatig ook naar aanleiding van conflicten. In 2007 is de werkgroep 'participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak' gestart. De werkgroep bestaat uit leden van de gemeenteraad, drie corporaties en vertegenwoordigers van bewoners. De werkgroep is ambtelijk ondersteund vanuit de gemeente Hilversum en heeft gewerkt met een onafhankelijk voorzitter. De opdracht van de werkgroep is een advies te geven over de noodzaak en mogelijkheden tot verbetering van de participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak in Hilversum.

De werkgroep heeft in 2007 en 2008 een onderzoek uitgevoerd naar de feiten en beelden die verschillende betrokkenen hebben van participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak in Hilversum. In dit kader zijn gesprekken gevoerd met opdrachtgevers, bewoners(vertegenwoordiging) en projectleiders. De uitkomsten van dit onderzoek zijn voorgelegd aan de deelnemers van de werkconferentie 'Hilversum in Gesprek' die 21 juni 2008 heeft plaatsgevonden. De deelnemers aan de werkconferentie is ook uitdrukkelijk gevraagd voorstellen te doen voor oplossingen van de knelpunten.

De werkgroep voldoet met het geven van voorliggend advies aan haar opdracht. De werkgroep is gesterkt in haar overtuiging dat verbeteringen in de participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak noodzakelijk en urgent is. De werkgroep is overtuigd, dat verbeteringen ook zijn te realiseren en baseert zich hierbij mede op eigen ervaring. De samenwerking in de werkgroep is gegroeid. De werkgroep is unaniem in haar advies.

In dit advies wordt kort ingegaan op de knelpunten, de start en uitvoering van nieuwe initiatieven, het leren en borgen van het verbeterproces en het inventariseren van de participatie in de lopende projecten.

Het expliciet maken van de knelpunten is van belang omdat daarmee de basis wordt gelegd voor het zoeken naar de gewenste en noodzakelijk geachte verbeteringen. Deze verbeteringen hebben betrekking op alle fases in het proces. Een belangrijke focus ligt op de start omdat ook hier geldt dat een goede start het halve werk is.

Het zal niet mogelijk zijn alle verbeteringen morgen in te voeren. Verbeteringen komen tot stand door ervaringen op te doen en hiervan te leren en dat vraagt tijd. Daarmee ontstaat het risico dat de aandacht voor het implementeren van verbeteringen verslapt en dat moet worden voorkomen. Om snel resultaat te hebben kan met dit advies in de hand, worden gekeken naar de lopende projecten. Kansen om daarin verbeteringen in de participatie aan te brengen moeten worden benut.

2. Knelpunten

Tijdens de eerste bijeenkomst overheerste binnen de werkgroep het beeld dat bij de meeste bouwprojecten conflicten bestaan. Conflicten tussen vooral de gemeente en haar inwoners maar ook tussen de gemeente en corporaties of ontwikkelaars of huurders en corporaties. In de werkgroep zijn een groot aantal knelpunten aan de orde geweest. Dit op basis van de eigen ervaringen van de leden van de werkgroep maar zeker naar aanleiding van het door AdProm uitgevoerde onderzoek. Dit onderzoek heeft het beeld scherper gemaakt en leidt tot de conclusie dat er ook goede voorbeelden zijn. De goede voorbeelden krijgen overigens weinig aandacht. Gelijktijdig wordt geconcludeerd dat én bij de start én bij de uitvoering zeer veel verbeteringen noodzakelijk zijn om met elkaar te kunnen spreken van goede c.q. optimale participatie.

De belangrijkste knelpunten zijn:

1. Er is de afgelopen jaren een groot onderling wantrouwen ontstaan en dat is een risicofactor voor samenwerking, ook in projecten die overwegend goed verlopen.
2. Er is geen overeenstemming over de doelen die met participatie moeten worden bereikt en over de werkprincipes die kunnen worden gehanteerd om processen goed te laten verlopen.
3. De meningsvorming in projecten is primair gericht op de verschillen in standpunten en niet op overeenkomsten en het zoeken naar oplossingen voor de verschillen.
4. Er wordt nauwelijks of niet gecommuniceerd over goed lopende processen
5. De start van een project is onvoldoende doordacht en gedefinieerd. Dit geldt voor projecten die zijn geïnitieerd door de gemeente maar ook door corporaties, of ontwikkelaars en geldt zowel naar inhoud als proces.
6. Tijdens de uitvoering wordt te onzorgvuldig gewerkt. Dat leidt tot ergernis en conflicten, die te voorkomen zijn door een zorgvuldiger werkwijze.
7. Er wordt niet of nauwelijks geëvalueerd en dus niet geleerd van de opgedane ervaringen.

6

Dit zijn de hoofdknelpunten die de werkgroep heeft geïdentificeerd. Daarnaast zijn diverse detailpunten, die zeker niet onbelangrijk zijn, aan de orde geweest. De verwachting van de werkgroep is dat een focus op de aanpak van de hier genoemde knelpunten ook leidt tot een verbetering van de detailpunten. Een algemeen effect van de voorgestelde verbeteringen is een toename van de voorspelbaarheid van processen en een toename in de zorgvuldigheid in de uitvoering.

3 Verbeteringen

3.1 Doelen van participatie en werkprincipes

Het is noodzakelijk dat de gemeente Hilversum, de corporaties en de bewoners overeenstemming hebben over de doelen van participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak.

De werkgroep benoemt de volgende doelen:

1. De afstand tussen de burger en het bestuur van de gemeente of de corporatie wordt door participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak, kleiner. Samenwerken tussen alle betrokkenen leidt tot meer nuancering in de afwegingen c.q. de keuzes die onvermijdelijk moeten worden gemaakt. Er ontstaat meer begrip voor elkaars belangen en standpunten.
2. Bewoners brengen eigen ervaring en deskundigheid in. Zo'n proces van samenwerking kan leiden tot innovatieve oplossingen voor herkende en erkende knelpunten. Zeker als er sprake is van verschillende inzichten tussen betrokkenen. Deze innovatie oplossingen leiden tot een verhoging van de kwaliteit van het gebouw of een verbetering van het leefklimaat in het aan te pakken gebied.
3. Het benutten van de (straat)kennis van bewoners van het gebied draagt bij aan het snel organiseren van vele praktische zaken en bevordert daarmee de snelheid in het proces;
4. Participatie in de (plan)voorbereiding vergroot de acceptatie bij de uitvoering en bij het toekomstig beheer.

Voor gebiedsaanpak geldt dat er naast tastbare effecten ook proces- en leereffecten moeten worden bereikt. B.v. bewoners ontmoeten elkaar, weten wie in de wijk woont, leren onderling samen te werken en afspraken te maken. En dat is zonder participatie niet mogelijk.

De doelen worden beter bereikt als het aantal verschillende bewoners dat deelneemt ¹ aan de participatie bij projecten en gebiedsaanpak, groot is. Immers de belangrijkste succesfactor is met elkaar, dus met zoveel mogelijk betrokkenen, 'in gesprek zijn' ². Om dit te bereiken is de werving zorgvuldig en worden uiteenlopende werkvormen gehanteerd. De betekenis van lage opkomst of betrokkenheid moet blijken uit evaluaties (zie ook paragraaf 3.4).

Voorgesteld wordt deze doelen te hanteren bij het beoordelen van participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak. Per project kan de mate waarin een bijdrage wordt geleverd aan deze doelen bij het definiëren van het proces worden beschreven en worden geëvalueerd.

1. Deelnemen is breed definiëren dus ook het bezoeken van een infobijeenkomst of het geven van een mening over knelpunten en oplossingen.
2. Niet in gesprek zijn betekent ook dat meningen niet worden uitgewisseld en dat onderlinge beïnvloeding geen kans krijgt. Er zal b.v. geen sprake zijn van leren van elkaar.

De mate waarin deze doelen worden bereikt moet blijken uit evaluaties van projecten en een uit te voeren totaalevaluatie in 2011 (zie ook leren). Om in de tussenliggende periode inzicht te hebben in resultaat en voortgang wordt gekeken naar de volgende resultaten.

1. Het aantal projecten waar conflicten zijn over de start en de uitvoering van het proces is geminimaliseerd.
2. In de prestatieafspraken tussen de gemeente Hilversum en de corporaties zijn afspraken gemaakt over de manier waarop bewoners participeren in processen van verbetering en sloop.
3. De start van een nieuw project is een besluit op basis van inhoudelijk en procesverkenning (zie paragraaf 3.2). In intentieovereenkomsten bij concrete bouwprojecten tussen de gemeente, corporaties of ontwikkelaars is een afzonderlijke paragraaf opgenomen over de participatie van bewoners. Op deze manier wordt het besluit ook in overeenkomsten verankerd.
4. De samenwerking tussen de gemeente, corporaties en bewoners(organisaties) is vastgelegd in een convenant.
5. Het aantal leervragen en hulpvragen die aan de commissie 'participatie bouwprojecten en gebiedsaanpak (zie ook leren en borgen) worden voorgelegd

8

3.1.2 Werkprincipes

Bij het definiëren van de start van een nieuw project maar ook bij de uitvoering van projecten kunnen een aantal werkprincipes worden gehanteerd. Deze werkprincipes komen grotendeels voort uit de werkconferentie van 21 juni 2008 en zijn:

1. Stel geen eisen aan een van de andere partijen die zij niet kan honoreren omdat die strijdig is met een kernwaarde van een betrokken organisatie. Het gaat dan over de beslissingsbevoegdheid van corporaties over haar vastgoed, over de positie van de gemeenteraad die beleidsbeslissingen neemt en over bewoners die opkomen voor hun doelen/belangen. Kernwaarden zijn vaak ook wettelijk verankerd in posities en verantwoordelijkheden zoals b.v. in de grondwet (eigendom en vrijheid van meningsuiting en organisatie) en gemeentewet (de beslissingsbevoegdheid van de gemeenteraad).
2. Zoek actief naar mogelijkheden/werkvormen die er toe leiden dat zoveel mogelijk bewoners meedoen. Maak hierbij wel onderscheid naar bouwprojecten en gebiedsaanpak. Immers een gebiedsaanpak heeft ook als doel dat bewoners onderling meer gaan samenwerken (procesdoel) en heeft ook sociaal en economische doelen.
3. Hanteer algemeen geaccepteerde omgangsvormen. Samengevat zijn dat respect, fatsoen en vertrouwen. Het gaat om:
 - naar elkaar luisteren en toetsen of de boodschap is begrepen.
 - afspraak is afspraak; dit betekent ook het tijdig beargumenteerd aangeven als een afspraak niet kan worden nagekomen en gelijk een nieuwe afspraak maken.
 - nagaan of en zo ja wie moet worden overtuigd? En overtuigen zonder te intimideren. Het is niet zinvol een medewerker van de gemeente proberen te overtuigen van een politieke opvatting.

- tijdig en goed voorbereid vergaderen met een professioneel voorzitter.
 - verschillende werkvormen hanteren zodat de kans voor bewoners en ondernemers om een inbreng te hebben, wordt geoptimaliseerd.
4. Het is van belang elkaars mandaat te kennen en de reikwijdte hiervan. Er moet een eenduidig antwoord zijn op vragen over het mandaat van een projectleider maar ook over de representativiteit van bewoners. Het uitgangspunt is, mits expliciet bij de start anders gedefinieerd, dat er geen mandaten zijn en dat het proces daarop wordt ingericht.
 5. Omschrijf de betekenis van 'verschillen van mening' nauwkeurig. Waarover gaat het verschil van mening? Is er sprake van een aantoonbaar zakelijk belang, van emotie (overvallen voelen door een voorgestelde verandering, niet weten wat er gaat gebeuren, angst voor een nieuwe situatie) of is er sprake van verschillende maatschappelijke opvattingen? Werk vanuit een open houding en wees eerlijk.
 6. Knip het proces op in duidelijke stappen en neem na elke stap een besluit. Dit betekent dat wordt teruggekeken op het verloop van het proces tot op dat moment en dat wordt vooruit gekeken om na te gaan of de vastgelegde procesgang nog actueel is. Overigens tussentijds stoppen of het veranderen van de manier van samenwerken tussen betrokkenen, is ook een (onderdeel van een) besluit.

Deze werkprincipes kunnen als toetskader worden gehanteerd bij analyse van lopende projecten of bij conflicten.

Met het vastleggen van de doelen en de werkprincipes beschikt de gemeente Hilversum over een inhoudelijk toetskader en ontstaat meer voorspelbaarheid in de afwegingen die door de betrokkenen worden gemaakt. Er is een gezamenlijk referentiekader vastgelegd.



3.2 Start van een project of proces

Elk project start met een initiatief. De initiatiefnemer kan de gemeente zijn maar ook een projectontwikkelaar, een belegger, een corporatie, bedrijven, bewoners of maatschappelijke organisaties (onderwijs of zorg en dienstverlening). Combinaties kan uiteraard ook.

Iedereen mag een initiatief nemen, dat kan niemand verbieden. En elk initiatief verdient een besluit. Het besluit is altijd gemotiveerd. Dat geldt in de gevallen dat de gemeente een besluit moet nemen maar ook als de corporatie besluit over de verbetering van woningen.

In de procesgang bij bouwprojecten of een gebiedsaanpak is de gemeente altijd betrokken. Er zal bij bouwprojecten een bouwvergunning³ moeten worden verstrekt, ook als het project past binnen het bestemmingsplan. Een gebiedsaanpak is integraal en is de gemeente een van de betrokkenen.

Het verzoek om mee te werken aan een bouwaanpak wordt ingediend bij de gemeente Hilversum. Elk initiatief voor een bouwproject moet worden geanalyseerd op inhoud en proces en er moet worden gecommuniceerd. De gemeente neemt het besluit. De gemeente Hilversum organiseert de voorbereiding van dat

besluit dus de gemeente Hilversum is ook procestrekker voor de communicatie. Het is gewenst dat alle bouwinitiatieven worden aangemeld bij de gemeente Hilversum. Het voordeel voor de initiatiefnemers is dat eventuele vraag- of probleempunten al vroegtijdig bekend zijn. Het hanteren van een vaste werkwijze vergroot de voorspelbaarheid en daarmee snelheid in processen. De gemeente Hilversum kan de kosten in rekening brengen bij de initiatiefnemer⁴.

3. Hierin ook een toets voor parkeren opgenomen
4. Het is gewenst de voorgestelde werkwijze, inclusief het bepalen van het in rekening brengen van kosten, door college van B&W te laten vaststellen.

De volgende werkwijze wordt geadviseerd:

Stap	Uit te voeren	werkzaamheden
Het resultaat 1. Initiatief	De initiatiefnemer draagt zorg voor voldoende informatie over het project. De gemeente Hilversum toetst of er voldoende informatie is aangedragen om een besluit te nemen. Anders wordt aanvullende informatie gevraagd.	Informatie over het initiatief en een afspraak over het vergoeden van (een deel van) de kosten die de gemeente Hilversum moet maken om tot een besluit te komen.
2. Verkenning binnen de gemeente Hilversum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programmatische analyse (wonen, werken, verkeer, onderwijs, welzijn, erfgoed, recreatie, veiligheid, e.d.) 2. Ruimtelijk analyse (plano-logisch, mate van verdichten, mate van hoogbouw, e.d.) 3. Realisatie analyse (bestemming, geld en juridisch, e.d.) 4. De mate waarin bewoners al zijn geïnformeerd en zijn georganiseerd en wat de aanpak is als bewoners niet zijn georganiseerd <p>Overleg met de initiatiefnemer en bewoners (als die er zijn) over de aanpak van de maatschappelijke verkenning.</p>	Het resultaat is een inhoudelijke verkenning (wat en hoe zijn doelen vastgelegd en hoe past het initiatief hierin), een standpunt van het college hierover (als het slechts deels past in vastgestelde doelen kan toch de wens bestaan met het initiatief door te gaan), een aanpak voor de volgende stap en een besluit om de volgende stap te zetten.

Stap	Uit te voeren werkzaamheden	Het resultaat
3. Maatschappelijke verkenning	<p>Vorbereiden van een advies over:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de mate waarin een bijdrage wordt geleverd aan de doelen van participatie (zie 3.1) 2. de mate waarin wordt voldaan aan de werkprincipes (zie 3.1) 3. Het expliciet maken van de doelen van alle betrokkenen 4. Het zoeken naar de optimale procesgang op basis van de participatieladder, inclusief verantwoordelijkheden en faciliteren 5. Opstellen van het projectadvies waarbij de participatie wordt uitgedrukt in de termen van de participatieladder. 6. Vastleggen evaluatiemomenten <p>In deze fase vindt overleg plaats met bewoners en initiatiefnemer.</p>	<p>Het resultaat is een gedefinieerde inhoud en een in termen van de participatieladder gedefinieerd proces. Dit samen vervat in een advies.</p>
4. Besluit	<p>De totale beoordeling uitwerken in een advies met als opties voor het doorgaan met het initiatief: ja, ja mits, nee, mits of nee.</p>	<p>Het resultaat is een inhoudelijke analyse en standpunt, een gedefinieerd proces en een besluit van de gemeenteraad. Daarmee zijn de randvoorwaarden voor de uitvoering geoptimaliseerd.</p>

Stap	Uit te voeren werkzaamheden	Het resultaat
5. Maken van afspraken met alle betrokkenen	Het besluit vertalen naar een overeenkomst tussen gemeente, bewoners en initiatiefnemer waarin taken, rollen en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Dus ook het participatieproces, de wijze van faciliteren daarvan en de financiering. Uiteraard maakt een planning hier deel van uit. Het is aan te bevelen ook de risico's en de exitstrategie te benoemen.	Afsluiten van een overeenkomst. De (feestelijke) start van het initiatief.

Voor deze werkwijze gelden enkele algemene uitgangspunten die rechtstreeks voortvloeien uit de doelen voor participatie:

12

1. Om de doelen voor participatie te realiseren wordt, rekening houdend met de overwegingen die aan de participatieladder (incl. verantwoordelijkheid en faciliteren) ten grondslag liggen, per project ingezet op het bereiken van de hoogst mogelijke trede van de participatieladder.
2. Het voorstel voor de keuze van de trede van de participatieladder waarop het proces wordt gedefinieerd, is gebaseerd op de uitkomst van de verkenning binnen de gemeente en de maatschappelijke verkenning. Indien de mening van betrokkenen verschilt, worden deze verschillen benoemd en onderbouwd. De gemeenteraad beslist uiteindelijk.
3. De gemeente Hilversum kan aan het verlenen van medewerking aan projecten van corporaties of ontwikkelende partijen voorwaarden voor participatie verbinden. Deze voorwaarden worden vastgelegd in een intentieovereenkomst.

De geschetste manier van werken geldt voor alle nieuwe initiatieven en is per 1-3-2009 operationeel. Dit betekent dat de ambtelijke organisatie hierop moet worden ingericht. Deze manier van werken zal na drie jaar worden geëvalueerd.

De verbetering van woningen van corporaties vraagt geen gemeentelijk besluit. Dat is de verantwoordelijkheid van de corporaties⁵. Verbetering van woningen maakt onderdeel uit van de meerjarenvoorraadstrategie van corporaties. Hierover hebben vertegenwoordigers van huurders en de corporaties overleg⁶. Huurders zijn vroegtijdig op de hoogte van een verbeteraanpak. De corporatie maakt met de huurders afspraken over het proces van voorbereiding en uitvoering. Zij kunnen hierbij de in het schema geschetste stappen vertalen naar hun wensen.

5. Alleen als de corporatie nalatig is met onderhouden van de woning kan de gemeente door bewoners worden ingeschakeld
6. Wet overleg huurders - verhuurders

Herontwikkeling van woningen vraagt wel een besluit van de gemeente. Zij zal een besluit moeten nemen over het afgeven van sloopvergunning. Het is gewenst dat de corporatie met haar huurders afspraken maakt over de procesgang om binnen de corporatie te komen tot een sloopbesluit. Dit proces kent vele overeenkomsten met de voorgestelde procesgang bij een initiatief voor een bouwproject en kan eveneens in een stappenplan worden vastgelegd.

Het is van belang dat de gemeente beschikt over een afwegingskader sloop. Daarmee is voor de corporaties en de bewoners vooraf bekend waarop de gemeente toetst bij het nemen van een sloopbesluit. De corporatie en de bewoners kunnen bij het definiëren van hun proces, hier rekening mee houden. De gemeenteraad stelt voor juli 2009 een afwegingskader voor sloop vast. Zij heeft hierover overleg met de corporaties en bewonersvertegenwoordiging. De corporaties zijn verantwoordelijk voor het overleg met de eigen vertegenwoordiging van huurders. In bijlage 2 is een globaal voorbeeld van een proces en afwegingskader opgenomen.

De procesgang voor de vervangende nieuwbouw verloopt volgens dan overeenkomstig een nieuw bouwproject.

3.3 Uitvoering van een project of proces

In de uitvoering van projecten gaat veel goed. Er gaat ook nog te veel niet goed. Vaak gaat het anders dan verwacht. Dat is niet erg als daar adequaat op wordt gereageerd. Kennis en kunde is een belangrijke succesfactor. Maar dit geldt ook voor houding en gedrag én voor het behalen van (tussentijdse) resultaten.

13

Op basis van het onderzoek ⁷ dat de werkgroep heeft uitgevoerd, is extra aandacht voor de volgende punten noodzakelijk:

1. In de gedefinieerde start is een planning opgenomen. Dit moet een realistische planning zijn. Hierin is voldoende tijd gereserveerd om participatie mogelijk te maken. Spreek elkaar aan als de planning niet wordt gehaald en communiceer veranderingen in de planning en kom in overleg tot een nieuwe planning.
2. Behoud het vertrouwen en 'gezond' wantrouwen; betrouwbaarheid en elkaar aanspreken zijn belangrijk. Constateer tijdig 'ongezond' wantrouwen en maak dit bespreekbaar.
3. Zorg voor goede inhoudelijke onderbouwingen van de doelen; voorkom in bijeenkomsten discussies over feiten die zijn te achterhalen.
4. Afspraak is afspraak, dat spreekt voor zich. Het is belangrijk afspraken ook af te zeggen als die niet kunnen worden nagekomen. Communiceer hierover.
5. Een goed gedefinieerde start geeft inzicht in de kennis en vaardigheden die hierbij noodzakelijk zijn en geeft eveneens inzicht in de moeilijkheidsgraad van een project. Dit betekent ook dat bij medewerkers en projectleiders aanwezige kennis en kunde overeenstemmen en aansluiten op de moeilijkheidsgraad van een project. Dat is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Spreek hem hierop aan als daartoe aanleiding bestaat.

7. De gesprekken met opdrachtgevers, betrokken bewoners en projectleiders

6. Ook van de bewoners mag verwacht worden dat zij zich professioneel opstellen. Als kennis of kunde ontbreekt, worden zij ondersteund. Zij houden zich aan het afgesproken proces en het daarbij behorend gedrag. Bewoners spreken elkaar hier op aan. Een taak van ondersteuning kan ook zijn dat de professionele opstelling van bewoners wordt geborgd.
7. De verschillende werkvormen zijn vooraf gedefinieerd. Het gaat om tekst, excursie, beelden, ontwerpen, praten. Samen doen is vaak productiever dan extra vergaderingen.
8. Wees flexibel als er goede redenen zijn om in het proces veranderingen aan te brengen. Kom dat wel met elkaar overeen. Immers niemand kan eenzijdig een overeenkomst aanpassen.
9. Bij het bepalen van de aard en de omvang van faciliteiten moet goed worden gekeken naar het gedefinieerde proces en de beginsituatie (kennis en kunde) van de deelnemers aan het proces. Op basis daarvan wordt bepaald wat nodig is om goed in het proces te kunnen participeren. Het betekent ook dat er budgetten zijn.

De betrokkenen nemen elkaar serieus als aan bovenstaande punten én aan de werkprincipes, is voldaan. Toets met tussentijdse (korte) evaluaties of dit het geval is en spreek dit uit naar elkaar.

Een bijzonder punt van aandacht is 'Wat te doen als er een verschil van mening ontstaat?'

14

Het meest verstandige is om het antwoord op deze vraag vast te leggen bij het definiëren van het proces en vast te leggen in de projectovereenkomst. Afhankelijk van het onderwerp kan hierop een antwoord worden gegeven. Bemiddeling waarbij vooraf de bemiddelaar is benoemd, arbitrage waarbij vooraf de scheidsrechter is benoemd, het vragen van een onafhankelijke analyse of de samenwerking stop zetten. Dat laatste vraagt om een goede exit clause in de overeenkomst.

3.4 Leren en borgen

Leren vindt plaats door elkaar aan te spreken op hoe het gaat, dit te systematiseren en daarop actie te ondernemen. De werkgroep heeft ervaren dat samen aan een product werken, het leren sterk bevordert. Leren heeft betrekking op:

1. kennis en vaardigheden van de verschillende betrokkenen.
2. systematiseren van ervaringen zodat gewenste verbetering in processen tijdig kunnen worden aangebracht.
3. leren door samen te discussiëren over de betekenis van nieuwe ontwikkelingen en op basis daarvan voorstellen maken voor aanpassingen in de dan geldende manier van werken.

De volgende activiteiten voor leren kunnen worden onderscheiden:

Stap	Uit te voeren werkzaamheden	Het resultaat
Kennis en kunde verbeteren	1. De competenties van medewerkers van de gemeente, corporaties of ontwikkelaars en bewoners	1. Betreffende organisaties (directeuren of hoofden van afdelingen)

Stap	Uit te voeren werkzaamheden	Het resultaat
Kennis en kunde verbeteren	<ol style="list-style-type: none"> 2. Introductie cursus 'participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak' in Hilversum (m.n. ook belangrijk voor bewoners bij nieuwe initiatieven) 3. Het inrichten van een help-functie waarop vanuit projecten een beroep kan worden gedaan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (eventueel ontwikkelende partijen) 3. Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (eventueel ontwikkelende partijen)
Systematisch evalueren en komen met voorstellen tot verbetering	<ol style="list-style-type: none"> 1. De periodieke evaluaties bij de uitvoering van de projecten 2. De doelen van participatie en de werkprincipes 3. De normering op de indicatoren 4. De voortgang in de uitvoering van de voorstellen uit dit advies 5. Het benoemen van een indicator voor het aantal deelnemers aan participatie per project, de betekenis hiervan beschrijven en de uitkomsten van evaluaties op dit punt bundelen en beoordelen (zie ook paragraaf 3.1, de doelen) 	1,2 en 3 Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (eventueel ontwikkelende partijen)
Samen de betekenis van nieuwe ontwikkelingen aangeven.	De betekenis voor participatie van de nieuwe wet Ruimtelijke Ordening en grondexploitatie wet voor participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak. Hierover kan een gezamenlijk advies worden opgesteld.	Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (eventueel ontwikkelende partijen)

3.4.2 Borgen

De verbeteringen zullen niet allemaal gelijktijdig kunnen worden toegepast op alle projecten. Er zal in de komende jaren door alle betrokkenen moeten worden geleerd en dat kost tijd. De werkgroep realiseert zich dat voor een langere periode continuïteit en grote aandacht voor participatie noodzakelijk is.

Er zijn verschillende manieren om de continuïteit te borgen.

1. Continuïteit in de samenwerking tussen de betrokken partijen. Het belangrijkste is met elkaar in gesprek blijven. Juist om deze reden stelt de werkgroep voor om de samenwerking tussen bewoners (vertegenwoordigers van), de gemeente Hilversum en de corporaties, te continueren en te formaliseren. De samenwerking moet worden vastgelegd in een convenant voor de periode van drie jaar. De primair betrokkenen bij de samenwerking zijn de gemeente Hilversum, de corporaties en vertegenwoordigers van georganiseerde bewoners. Het is gewenst te onderzoeken of en zo ja hoe ook ontwikkelende partijen zich hierbij willen aansluiten. De samenwerking richt zich op het uitvoeren van concrete activiteiten zoals die in dit advies zijn vastgelegd. De activiteiten hebben betrekking op de meeste onderdelen van het leren, de helpfunctie, evalueren en adviseren over de betekenis van (landelijke) ontwikkelingen.

16

- De gemeente Hilversum, de corporaties en bewonersorganisaties komen overeen te gaan samenwerken. Het doel kan worden afgeleid van de doelen van participatie met als speerpunt het continueren van het gesprek hierover. Binnen de samenwerking worden een aantal werkzaamheden uitgevoerd. De samenwerking wordt gefaciliteerd door een budget en door menskracht vanuit de verschillende organisaties. De gemeente kan aanbieden het secretariaat te voeren. In alle gevallen zal de samenwerking gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven maar ook kunnen beschikken over informatie uit evaluaties. In de komende maanden zal een concreet voorstel voor deze samenwerking moeten worden aangeboden aan de afzonderlijke betrokkenen. Een subgroep uit de werkgroep is bereid hierover een advies op te stellen (eenmalige actie).
2. De gemeente Hilversum is voor de meeste werkzaamheden die voortkomen uit dit advies, de trekker. Dit hangt samen met de taak en rol van gemeente. Dit geldt in grote mate bij het definiëren van de start en bij activiteiten in relatie tot leren.
De gemeente Hilversum is, samen met de andere betrokkenen, de hoeder van haar doelen voor participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak. Om de gemeentelijke taak en rol waar te maken is het noodzakelijk hiervoor binnen de gemeente Hilversum een medewerker verantwoordelijk te maken. Deze medewerker beschikt hiertoe over voldoende hiërarchische mogelijkheden.
 3. Een derde manier om de aandacht voor participatie te borgen ligt in de handen van de politieke partijen in Hilversum. Zij kunnen in alle verkiezingsprogramma's voor de verkiezingen van de gemeenteraad in 2010 positief verwijzen naar het advies van de werkgroep. Hiermee is de politieke continuïteit voor de periode 2010 tot en met 2014 geborgd.

4. Het toewerken naar een (landelijk) Keurmerk Participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak is een vierde manier om de aandacht in Hilversum voor participatie te borgen. Hierbij geldt dat extern meekijken en meedoen een positief effect heeft op de kwaliteit van het eigen handelen. Voor het keurmerk kan het vignet van 'Hilversum in gesprek' worden gebruikt.

De werkgroep stelt voor deze vier manieren van borging toe te passen c.q. uit te voeren.

3.5. Lopende projecten

Het is noodzakelijk om alle lopende projecten te bezien op de wijze waarop participatie is georganiseerd omdat voorkomen moet worden dat het komende jaar onverwachts vele nieuwe conflicten ontstaan. Uit de inventarisatie moet blijken:

1. welke projecten goed gaan; er wordt goed gewerkt en een conflict ligt niet in de lijn van de verwachting.
2. in welke projecten nu al de stellingen zijn betrokken. Voor deze projecten zal per project een maatwerk aanpak moeten worden afgesproken.
3. Voor de projecten waarbij het niet duidelijk is hoe het gaat of wat de risico's zijn geldt dat meer nauwkeurig moet worden gekeken om te bezien of en zo ja welke interventie gewenst is.

De uit te voeren inventarisatie heeft niet ten doel alle projecten opnieuw te definiëren maar om snel te achterhalen hoe er wordt gewerkt en waar op dit moment risico's zijn. En dan vooral risico's die gerelateerd zijn aan participatie. De kansen om met kleine aanpassingen in de gemaakte afspraken verbetering in de procesgang te bereiken, moeten worden benut.

Het ligt voor de hand om aan te sluiten op momenten waarop over alle projecten waarbij de gemeente Hilversum is betrokken, de voortgang wordt gerapporteerd. De extra inspanning is dan om nauwkeurig te kijken naar de beleving/inschatting over de gang van zaken van zowel de bewoners als van de projectleider(s). Een algemene beoordeling van de wijze waarop het proces en inhoud is gedefinieerd, maakt ook onderdeel uit van de inventarisatie. Als referentiekader kunnen de doelen van participatie en de werkprincipes maar ook de aandachtspunten bij de uitvoering worden gehanteerd.

De corporaties moeten voor hun projecten op een vergelijkbare manier een inventarisatie maken.

4 Het besluit

De werkgroep stelt voor dat de gemeente, de corporaties en (georganiseerde)bewoners het volgende besluit nemen: Het advies 'participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak 2008' vaststellen.

Dit betekent dat de volgende werkzaamheden in gang worden gezet en dat hiervoor financiële middelen beschikbaar zijn.

Schema: werkplan 'participatie bij bouwprojecten en gebiedsaanpak 2008'

Onderwerp	Initiatief/ trekker	Betrokkenen	Planning (gereed)	Budget
Benoemen medewerker die verantwoordelijk is voor de uitvoering van dit voorstel binnen de gemeente Hilversum	Gemeente Hilversum	Gemeente Hilversum	1-11-2008	PM
Inrichten van de ambtelijke organisatie zodat de procesgang 'van initiatief naar besluit' kan worden uitgevoerd.	Gemeente Hilversum	Gemeente Hilversum	1-1-2009	PM (eventueel extern advies)
Stellen van normen bij enkele indicatoren voor resultaten en voortgang	Gemeente Hilversum	Samenwerking van Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (en ontwikkelaars)	1-4-2009	PM (naar verwachting niet aan de orde omdat dit kan op basis van bestaande gegevens)
Het voorbereiden van een afwegingskader voor sloop	Gemeente Hilversum	Gemeente Hilversum, corporaties en bewoners	1-8-2009	PM (communicatie en eventueel extern advies)
Rapporteren periodieke evaluaties over de 'uitvoering' van een project.	De opdrachtgever	Samenwerking van Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (en ontwikkelaars)	1-8-2009	PM (in de projectbudgetten moeten de kosten van de evaluaties zijn opgenomen)

Onderwerp	Initiatief/ trekker	Betrokkenen	Planning (gereed)	Budget
Uitwerken van de activiteiten 'leren' en het evaluatieprogramma daarbinnen	Gemeente Hilversum	Samenwerking van Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (en ontwikkelaars)	1-8-2009	PM (hiervoor zal een budget, zeker als werkzaamheden moeten worden uitbesteed bij de gemeente en corporaties beschikbaar moeten zijn. Een deel kan ook het opleidingsbudget betreffen)
De SEV benaderen om leren mee vorm te geven	Gemeente Hilversum	Samenwerking van Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (en ontwikkelaars)	1-4-2009	PM (hiervoor een samenwerkingsbudget reserveren)
Samenwerking tussen de betrokken partijen uitwerken in een convenant.	Gemeente Hilversum	Samenwerking van Gemeente Hilversum, bewoners en corporaties (en ontwikkelaars)	1-1-2009	PM (m.n. als deze werkzaamheden worden uitbesteed)
Analyse van de lopende projecten	Gemeente Hilversum en de corporaties voor de eigen projecten	Gemeente Hilversum, corporaties en bewoners	1-1-2009	PM (indien (deels) uitbesteed)

Bijlage 1

De leden van de werkgroep

Herman van Dijk/Peter Hermans
Andries Goedegebuur
Veronique Jansen
Mijndert Ruijtenberg
Beernoud Moojen
Ellie van Schaik
Johan van Damme
Barbara den Hartogh
John Tammer
Karen Heerschop
Marian Grondman
Ruud Dirkse

De werkgroep is ondersteund door:

20

1. J. van Hengel en M. Raats; Hoofd en medewerkster communicatie van de gemeente Hilversum, m.n. het ontwerp van de campagne 'Hilversum in Gesprek'
2. AdProm: Leo van Gerven en Jan van Wezel; De uitgevoerde werkzaamheden zijn het voorzitten van de werkgroep, het onderzoek naar de knelpunten, meedenken over de inhoud van de werkconferentie en het opstellen van het concept eindadvies.

Bijlage 2

Afwegingen en proces bij herontwikkeling

van woningen

Hierop wordt ingegaan door drie vragen te beantwoorden:

1 Wat zijn algemene ontwikkelingen die samenhangen met de wens of noodzaak woningen te herontwikkelen?

1. Verbetering van de kwaliteit van de bereikbare huurvoorraad:
De vraag van de consument verandert en dat leidt tot de noodzaak om de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad te vernieuwen. De vraag verandert omdat de bevolkingssamenstelling verandert maar ook omdat de inkomens van huishoudens toenemen en daardoor extra kwaliteit ook kan worden betaald. De functionaliteit of de beleving van een woning passen niet in de actuele vraag, ook niet voor een andere doelgroep. Sloop is naast onderhoud/verbetering of upgrading een van de in te zetten maatregelen voor een kwaliteitimpuls. Een belangrijke indicatie voor de veranderingen in de vraag is het grote aantal weigeringen of geringe aantal belangstellenden bij het aanbieden van huurwoningen. Ook bij een zeer gunstige prijs/kwaliteitsverhouding. Weigeringen of gering aanbod kan ook (mede) worden veroorzaakt door omgevingsfactoren
2. Ruimte maken voor nieuwe ontwikkelingen:
Sloop als maatregel om ruimte te maken voor een nieuwe ontwikkeling in een gebied ten behoeve van infrastructuur of nieuwe functies of verdichting in de bestaande functie.
3. Kleinschalige kwaliteitimpuls door sloop
Sloop als mogelijkheid om ruimte te maken voor een nieuwe woning. Het gaat om het kopen van een woning voor de grond, de woning slopen en een nieuwe woning terugbouwen. Dit komt m.n. voor in de duurdere gebieden of buitengebied. Vergelijkbaar met sloop is de ingrijpende investeringen door m.n. particulieren in woningen, waarbij b.v. alleen de voorgevel blijft staan
4. Historisch of monumentale betekenis
Een reden om juist niet te slopen is historische en monumentale betekenis van b.v. kerken, scholen en bedrijfspanden, maar ook woningen. De aandacht hiervoor is de afgelopen decennia toegenomen. Historie of monumentale betekenis geeft b.v. identiteit aan een gebouw of gebied. Historische of monumentale betekenis is een factor in de te maken afweging.

2 Waarom is er vaak discussie over sloop?

Redenen zijn:

1. Sloop wordt (bijna) altijd in verband gebracht met de sloop van bereikbare woningen. Meningsvorming over sloop leidt tot meningsvorming over de voorraad bereikbare huurwoningen in relatie tot de vraag naar bereikbare huurwoningen. Te vaak gaat het dan over de aantallen bereikbare woningen en te weinig over de kwaliteiten van deze woningen. Ingrijpende verbetering met een grote huurverhoging kan ook leiden tot minder bereikbare huurwoningen
2. Sloop vraagt om een uitermate zorgvuldige afweging omdat het niet alleen een zakelijk afweging is. Voor de huidige bewoners is het een ingrijpende en emotionele verandering in hun leven. Zij worden geconfronteerd met een niet gevraagde verandering. Die overigens soms ook een kans blijkt te zijn.
3. In de afweging sloop speelt betaalbaarheid een grote rol. Een andere woning is duurder en deze woonlast kan niet altijd worden opgebracht. In de afweging wordt hieraan (te) weinig aandacht gegeven. Dit geldt bij het definiëren van het vraagstuk en dus ook bij het zoeken van oplossingen.

22

3 Wat is dan een zorgvuldig proces?

Stap 1: Wat zijn de condities vanuit gemeentelijk beleid?

Het is voor het proces belangrijk dat de corporaties, op basis van door de gemeenteraad vastgesteld beleid, nagaan of sloop in dat gebied is toegestaan en zo ja welke condities daarbij gelden. Er kunnen condities gelden vanuit het woonbeleid zoals behoud van bereikbare woningen i.v.m. (tijdelijke) druk op woningmarkt of het werken volgens een overeengekomen afwegingsproces). Er kunnen ook condities zijn vanuit erfgoed (monumenten, stadsgezicht, monumentale waarden) of condities voor het opnieuw invullen van de locatie die vrijkomt. Mogen hier nieuwe woningen worden gebouwd en zo ja wat zijn dan de voorwaarden b.v. voor ruimtelijke kwaliteit: hoogte, verdichting, bereikbaarheid, parkeren en openbare ruimte, spelen en recreatie)

De eigenaar van de woningen maar ook de bewoners kennen voordat zij in gesprek gaan over herontwikkeling, het beleidsstandpunt van de gemeente. Het beleidsstandpunt kan ook gaan over het gewenste proces tussen eigenaar en huurders.

Stap 2: definiëren van het proces

Hoe gaat de eigenaar de meningsvorming over sloop met de bewoners organiseren. Wat is het proces dat gevolgd gaat worden en is hierover overeenstemming met bewoners en hoe worden bewoners hierin gefaciliteerd? Het hebben van overeenstemming is van belang omdat b.v. de gemeente kan besluiten niet over sloop te willen praten als hieraan niet voldaan is. De gemeente wil hierover vooraf worden geïnformeerd zodat zij, nadat de afweging heeft plaatsgevonden, kan beoordelen of het proces conform afspraak is verlopen. Dit is m.n. van belang als bewoners en corporaties er niet zijn uitgekomen.

Stap 3: herkennen en erkennen van knelpunten

Wat zijn de knelpunten die moeten worden opgelost? Dit kan aan de hand van de beantwoording van de volgende vragen:

- Wat is de bouwtechnische staat van de woning (wat zijn de gebreken b.v. vocht, geluid, energie, gezondheid, etc.)
- Wat is de woontechnische staat van de woning (oppervlak, uitrustingsniveau, buitenruimte, lift, toegankelijkheid, etc.)
- Wat zijn de woonlasten (dus alle kosten waarbij m.n. ook energie belangrijk is)
- Wat was en is de functie van deze woningen op de (regionale) woningmarkt.
- Wie wil er (tijdelijk) in deze woningen wonen zonder een ingrijpende verbetering?
- Wie is de doelgroep die in deze woningen na een ingreep wil wonen (vanuit een positieve keuze)
- Wat zijn de alternatieven voor de zittende bewoner? Is er sprake van vooruitkomen als zij verhuizen? En wat zijn de woonlasten na verhuizing?

23

Bovenstaande punten betreft een voorbeeld en is niet uitputtend en kan worden aangevuld

De vraag is of er na beantwoorden van alle vragen tussen bewoners en eigenaar een overeenkomend beeld ontstaat over kwaliteiten en knelpunten. Wat is de mate van herkennen en erkennen van de knelpunten. Als er grote mate van overeenstemming is over de knelpunten kan onderzoek plaatsvinden wat de optimale oplossing is.

Stap 4: zoeken naar de optimale oplossing

Wat is de beste optie? Op basis van het overeenkomende beeld van de kwaliteiten en knelpunten kunnen criteria worden opgesteld op basis waarvan mogelijke oplossingen worden beoordeeld. Het gaat dan om inhoudelijke en zakelijke criteria. Dit vraagt om een (zoek) proces van tekenen (het zoeken naar inhoudelijke oplossingen) en rekenen (het doorrekenen van verschillende opties). De beste optie is de optie waarbij de inhoudelijke knelpunten zijn opgelost tegen de laagste kosten. Bewoners moeten ook emotioneel tot een besluit komen. Dit wordt makkelijker als iedereen winnaar is.

Het toetsen of het proces is uitgevoerd zoals afgesproken zal plaatsvinden als de corporatie bij de gemeente komt met het verzoek voor een sloopvergunning. Een vergunning die in een goed verlopen proces, wordt verstrekt

Stap 5: definiëren van de uitvoering van de optimale oplossing

24

Dit kan op basis van de principes van projectmatig werken

Bijlage 3: Schema's in relatie tot de "participatieladder"

Schema 1: Participatie bij projecten: de relatie tussen projectfase en mate van participatie

Mate zeggenschap	Informeren	Raadplegen	Adviseren	Coproduceren	Meebeslissen
Fases project					
Start project	Laat: als het bestuur ¹ beleid grotendeels heeft bepaald Geen invloed	Laat: bestuur laat belanghebbenden reageren op voorname-ns Geen invloed	Vroeg: bestuur laat belanghebbenden de agenda mee bepalen Geen invloed	Vroeg: de agenda wordt gezamenlijk bepaald Er zal overeenstemming zijn	Vroeg: bestuur draagt maken van agenda over aan belanghebbenden Er zal overeenstemming zijn
Inrichting proces					
Probleem definiëren ²	Geen gelegenheid voor belanghebbenden om input te leveren	Het bestuur vraagt input van belanghebbenden	Het bestuur vraagt input van belanghebbenden, die ook zelf input leveren	Worden door het bestuur en belanghebbenden bepaald	De input van het bestuur is minimaal en worden door de belanghebbenden bepaald
Randvoorwaarden	Staan vast: door het bestuur bepaald	Staan vast: door het bestuur bepaald	Worden door het bestuur opgesteld en worden gebruikt als criteria voor toetsing	Er zijn slechts enkele randvoorwaarden, b.v. juridisch of financieel. De overige randvoorwaarden komen in het proces tot stand	Worden door belanghebbenden bepaald
Oplossingen	Staan vast: door het bestuur bepaald	Staat vrij vast: door het bestuur bepaald	Ideeën van belanghebbenden spelen een belangrijke rol	Worden door het bestuur en belanghebbenden bepaald	Worden door belanghebbenden bepaald
Besluitvorming	Uitkomsten staan vast. Vastgesteld door bestuur	Bestuur verbindt zich niet aan de uitkomsten van het proces	De voorstellen worden getoetst aan de randvoorwaarden	Uitkomsten worden door het bestuur onveranderd overgenomen	Bestuur hoeft geen besluit te nemen

1. Het bestuur is diegene die eenzijdig een beslissing kan nemen.

Er is dus geen afhankelijkheid van anderen

2. Het probleem zal meestal zijn gerelateerd aan maatschappelijke vraagstukken/problemen

Schema 2: relatie tussen mate van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en faciliteiten

Mate zeggenschap	Bestuur	Informereren	Raadplegen	Adviseren	Coproduceren	Meebeslissen
Mate van Verantwoordelijkheid	Bestuur	Begrijpelijke informatie verstrekken	Begrijpelijke informatie verstrekken en informeer belanghebbenden over het besluit	Zie informeren en raadplegen en reageert inhoudelijk op het gegeven advies	Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor b.v. 1. Het definiëren van de opgave en het proces 2. toegevoegde waarde op samenwerking 3. de aansturing van het proces 4. communicatiestrategie 5. Openheid (geen verborgen agenda's) 6. Elkaar aanspreken op gedrag 7. Conformereren aan gezamenlijke standpunten en hier ambassadeur voor zijn	Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor b.v. 1. Het definiëren van de opgave en het proces 2. toegevoegde waarde op samenwerking 3. de aansturing van het proces 4. Communicatiestrategie 5. Openheid (geen verborgen agenda's) 6. Elkaar aanspreken op gedrag 7. Conformereren aan gezamenlijke standpunten en hier ambassadeur voor zijn
	Bewoners	Er wordt informatie ontvangen. Geen verantwoordelijkheid	Er wordt informatie ontvangen. Geen verantwoordelijkheid	Er wordt informatie ontvangen en er wordt een standpunt opgesteld. Zorgdragen dat alle belanghebbenden kunnen reageren	5. Openheid (geen verborgen agenda's) 6. Elkaar aanspreken op gedrag 7. Conformereren aan gezamenlijke standpunten en hier ambassadeur voor zijn	5. Openheid (geen verborgen agenda's) 6. Elkaar aanspreken op gedrag 7. Conformereren aan gezamenlijke standpunten en hier ambassadeur voor zijn
Faciliteiten		Geen	Geen	Ja, met informatie en deskundigheid	Ja, informatie, met deskundigheid maar ook het proces	Ja, met informatie, deskundigheid maar ook proces

Toelichting schema 3:

1. De kosten voor faciliteren worden gedragen door de initiatiefnemer(s): gemeente, corporatie of ontwikkelende partij
2. Het schema geeft
3. Het is belangrijk dat alle belanghebbenden hetzelfde beeld hebben van het proces. Er zal dus moeten worden geïnvesteerd in kennisontwikkeling.
4. Het proces staat of valt met de vaardigheden en competenties van de project of procesleider

