

Actieplan Oostende

1. Achtergrond

Filip De Rynck (Hogeschool Gent) en Jim Baeten (tri.zone) begeleiden dit project. Gwenny Cooman is de interne coördinator voor Oostende.

2. Wat bedoelen we met participatiebeleid?

Participatie gaat over alle vormen van betrokkenheid van burgers bij allerlei aspecten van de stadsontwikkeling van Oostende (cultuur, jeugd, infrastructuur, wijkbeheer, ruimtelijke ordening, welzijnszorg, onderwijs,...). Het gaat over klassieke vormen van inspraak (hoorzittingen, bezwaarprocedures); over professionele vormen van communicatie rond stadsprojecten; over hoe burgers ook eigen verantwoordelijkheid nemen en meewerken aan de ontwikkeling van de buurt of de stad; over processen van dialoog en interactie tussen burgers, burgerorganisaties en stadsbestuur.

Met beleid bedoelen we dat over deze manieren van werken intern wordt gediscussieerd; dat de organisatie leert uit ervaringen; dat keuzes worden gemaakt; dat de organisatiebrede aanpak wordt verbeterd. Dit project mikt vooral op deze beleidsmatige aspecten.

3. Het traject in Oostende

Op 11 oktober 2010 vond een verkennend gesprek plaats met een groep betrokken ambtenaren. Tijdens een eerste deel werd ingegaan op de betekenis van het begrip participatie voor de deelnemers. Het schema in bijlage geeft daarvan een samenvatting. Vervolgens maakten we een snelle inventarisatie van interessante projecten en van de manier waarop de stadsorganisatie werkt. We streefden geen volledigheid na, we wilden wel via voorbeelden nagaan hoe in Oostende wordt gewerkt. We bespraken voorbeelden uit de sfeer van het jeugdwerk, de sfeer van cultuur, ingrepen in het openbaar domein, vormen van wijkontwikkeling. Verschillende organisatorische thema's kwamen aan bod: de relatie tussen de stadsdiensten en de gemeentelijke bedrijven en vzw's; de wijkwerking en de samenwerking met de vzw Samenlevingsopbouw; de relatie tussen stad en OCMW inzake wijkwerking; de positie van de dienst communicatie bij initiatieven van diensten,...

Uit die besprekingen halen we enkele vaststellingen die aanleiding kunnen zijn tot verdere discussie in Oostende.

- Er is een waaier van initiatieven doorheen de stedelijke organisatie, van heel klassieke vormen (informatie vanuit het stadsbestuur; informatievergaderingen) tot vernieuwende vormen van procesmatig werken (met inschakeling van verschillende methodieken). Er wordt op een overwegend pragmatische manier

- gewerkt. In veel diensten is er zeker openheid om participatief te werken en hierover in de organisatie beter af te stemmen.
- De kennis van en over de verschillende initiatieven doorheen de organisatie is beperkt. Er wordt toch nog vooral per dienst gedacht en gehandeld. Over methoden en technieken is in de organisatie weinig discussie of kennisuitwisseling.
 - Er zijn interessante voorbeelden van een meer procesmatige werking (bvb: skatebowl, wijkwerking in Nieuwe Stad,...) die tot stand komen als gevolg van initiatief van gemotiveerde ambtenaren, betrokkenheid van derden en waarbij politici het voordeel zien van een meer langdurige en volgehouden participatie.
 - De dienst communicatie speelt een centrale rol in de wijkgerichte aanpak; bij initiatieven van andere diensten is de dienst niet altijd betrokken of soms ook niet op de hoogte.
 - Oostende heeft in de afgelopen jaren stadsbedrijven opgericht of vzw's waar bepaalde taken zijn aan toevertrouwd. Deze verzelfstandigde entiteiten leiden toch voor een deel een eigen leven en ontwikkelen een eigen agenda, redelijk los van de stadsorganisatie, al zijn er ook voorbeelden van feitelijke samenwerking (de stadsdiensten zijn soms essentieel voor het realiseren van acties vanwege verzelfstandigde entiteiten). Deze entiteiten hebben een eigen communicatiebeleid. Soms zijn of waren ze ook initiatiefnemer voor meer participatieve initiatieven. Dat geldt zeker voor het AGSO dat via de vzw Oostende Werft actief is/was. Door verschillende factoren, waaronder wisseling van personen, is AGSO nu minder actief op dit domein.
 - Als gevolg van politieke akkoorden is er een sterke scheiding tussen activiteiten van de stad en van het OCMW, dat zich sterk met dienstverlening op wijkniveau profileert. Daardoor gaan kansen verloren om kennis, ervaring, contacten en competenties te bundelen rond problematieken van wijkontwikkeling.
 - De werking van adviesraden is over het algemeen vrij klassiek en daar gaat relatief weinig impuls tot vernieuwing van uit. Het is moeilijk om adviesraden open te laten functioneren voor nieuwe vormen van burgerinitiatief. De betrokkenheid van allochtonen is in het algemeen een probleem (en dat is niet alleen zo in Oostende).
 - Het belangrijkste besluit van deze bijeenkomst was dat er in Oostende nood is aan meer systematiek in de organisatie van participatieve initiatieven. Er zijn goede initiatieven; de meeste diensten staan redelijk open voor participatie; de interne cultuur is pragmatisch en gericht op concrete vormen van samenwerking. Daarom werd voorgesteld op de eerste plaats te investeren in de organisatorische versterking om zo de informatie-uitwisseling en de kennisuitwisseling in de organisatie te verbeteren; om betere coördinatie tot stand te brengen tussen diensten; om tot betere afspraken te komen over sterkere samenwerking voor gemeenschappelijke projecten zodat ook competenties van diensten beter worden benut. Om een voorstel hierrond uit te werken is dan op 2 december 2010 een vervolgvergadering georganiseerd, in

aanwezigheid van de stadssecretaris. Daaruit is het voorstel gegroeid dat hieronder wordt toegelicht.

4. Het voorstel voor Oostende

Het voorstel heeft tot doel om de samenwerking binnen de stadsorganisatie rond participatie te verbeteren door een grotere systematiek na te streven waarbij ook ruimte komt voor informatie-uitwisseling, voor het bundelen van competenties van verschillende diensten, voor discussie over methoden en technieken, voor organisatorische afspraken. Het voorstel is volgens ons haalbaar omdat het managementteam in Oostende duidelijk een nieuw elan heeft gekregen. Het past in het streven naar het versterken van het managementteam om meer in te zetten op samenwerking tussen diensten voor stadsprojecten en om de afspraken over die samenwerking ook op te volgen. Afspraken over participatie zijn daarvan een cruciaal onderdeel.

Het doel van het voorstel is dus om het managementteam een meer centrale plaats te geven in de organisatie van de samenwerking tussen diensten inzake informatie en participatie. Het spreekt voor zich dat het managementteam hiervoor een mandaat van het college moet krijgen. Om daartoe te komen lijkt het ons het meest aangewezen om voorzichtig te starten, aan de hand van enkele voorbeelddossiers. Dat maakt zaken haalbaar en betreft de diensten op een directe en concrete manier bij deze aanpak. Het past ook bij de stijl van Oostende: niet eerst werken aan draaiboeken maar meteen aanpakken.

We stellen daarom voor om in een eerste fase, in de eerste maanden van 2011, vrij pragmatisch te starten. Het komt er op aan om enkele goede voorbeelddossiers op het managementteam te agenderen en daarover meteen afspraken te maken. Tijdens de inventarisatie zijn enkele projecten als voorbeeld gebruikt die als test kunnen dienen voor die versterkte interne samenwerking. We stellen voor dat deze projecten, eventueel aangevuld met andere, worden besproken en tot afspraken leiden op het niveau van het managementteam.

De sportdienst heeft grootse plannen met haar '10.000 stappen' - initiatief: de dienst wil zoveel mogelijk Oostendenaars in beweging krijgen. Het is een goed voorbeeld van een stadsbreed project dat ook boeiend is omdat het niet over zware politieke dossiers gaat maar om een soort actie die zich leent voor veel creatieve initiatieven en voor activiteiten in de sfeer van animatie, waardoor mensen figuurlijk en dus liefst ook letterlijk in beweging komen. De dienst kan deze doelstelling niet alleen halen.

De dienst die met groeninfrastructuur bezig is, ontwikkelt het concept van 'groen-lint', om doorheen de hele stad groene assen aan te leggen, in combinatie met recreatie. Het is een voorbeeld van een strategisch langetermijnproject dat zich evenzeer leent voor interessante vormen van samenwerking: allerlei diensten zijn daar op een of andere manier vanuit hun thema of doelgroep potentieel bij betrokken en kunnen daar een vorm van bijdrage toe leveren.

Andere dossiers die op het niveau van het managementteam aanleiding kunnen zijn om diensten samen te brengen en af te stemmen, zijn: de uitwerking van de Stedenband; de opmaak van beleidsplannen voor specifieke thema's of doelgroepen (cultuur, jeugd, sport),...

Het doel van deze fase is om snel duidelijk te maken dat het managementteam hier een stimulerende rol wil spelen; om diensten samen te brengen en te laten zien dat overleg een meerwaarde heeft. Het gaat ons vooral om de voorbeeldwaarde; om het effect dat dit intern in de organisatie kan hebben.

We zien deze 'doe-fase' als een opstap naar een grotere systematiek in het uitwerken van afspraken en het opvolgen van die afspraken door het managementteam, voor kleine en grote stadsprojecten.

In sommige steden bestaat een draaiboek voor kleine projecten (bijvoorbeeld: het draaiboek 'stratenheraanleg' in Leuven); dat wordt gebruikt om voor kleinschalige projecten in de publieke ruimte tot betere afspraken tussen de diensten te komen. Dat kan ook voor Oostende inspirerend zijn.

In de loop van dit project is door de begeleiders een aanzet tot draaiboek opgesteld dat kan worden gebruikt door het managementteam en het college en waardoor het proces rond dergelijke projecten beter kan worden uitgewerkt en betere organisatorische afspraken kunnen worden gemaakt (over verantwoordelijkheden, rollen, projectcoördinatie, samenstelling van stuurgroepen edm). In het draaiboek komen volgende aspecten aan bod:

1. Anticiperend plannen overleggen: welke projecten komen op ons af en kunnen we tijdig afspraken maken over de manier waarop we daar in de organisatie mee omgaan? Opmachten helder krijgen: waarover gaan de projecten, wat willen we bereiken, waar is ruimte tot participatie?
2. Randvoorwaarden onderzoeken en bepalen: wat kan participatie stimuleren; waar liggen eventueel moeilijkheden of beperkingen (technisch, juridisch, procedureel,...)? Actoren – analyse: welke interne actoren (binnen de stadsorganisatie) en externe actoren (buiten de stadsorganisatie) zijn betrokken of zouden dat moeten zijn?
3. Rollen bepalen: wie zal in een project de rol van architect op zich nemen van het proces; wie zorgt voor de operationele aspecten; wie zorgt voor participatie-initiatieven; wie zorgt voor de administratie; welke rol spelen politici (college en gemeenteraad) in het hele traject?
4. Kernelementen van een procesontwerp: welke stappen zullen we in het project ontwikkelen; hoe open kan het proces verlopen; hoe gaan we in het proces om met juridische procedures (openbare onderzoeken), wanneer plannen we die? Welke concrete organisatie-afspraken maken: werken we met een stuurgroep, klankbordgroepen en wie zit daar in; wie is verantwoordelijk voor praktische en

organisatorische kwesties; welke methodieken zullen we gebruiken; hoe voorzien we om met conflicten om te gaan ?

5. Inbedding in de organisatie: hoe organiseren we het intern overleg tussen de betrokken diensten, zowel direct betrokkenen als indirect betrokkenen ; hoe koppelen we terug naar het college en naar de gemeenteraad.

6. Consolidatie en vastlegging: hoe volgen we de afspraken op; hoe evalueren we projecten en hoe sturen we vanuit die ervaringen eventueel bij ?

Het is aan het college, op voorstel van het managementteam, om te beslissen over een eventueel vervolgtraject dat doorwerkt op dit voorstel. We hebben uit de discussies niet meteen een grote behoefte gevoeld om op korte termijn externe begeleiding in te schakelen. Er zitten genoeg mensen in het managementteam van Oostende die de voorbereidende discussies hebben gevolgd en die de opvolging hiervan kunnen verzekeren.

Het uitwerken van een vorm van werkbaar draaiboek, voor kleine en grote projecten, zou eventueel door een kortlopende externe begeleiding kunnen worden ondersteund. Het managementteam kan eventueel een voorstel in die zin voor het college formuleren.