

1. Achtergrond

Filip Derynck (Hogeschool Gent, aanwezig op vergadering 20/4), Karolien Dezeure (Hogeschool Gent) en Stef Steyaert (Participant bvba) begeleiden dit project. Veronique Degryse is de interne coördinator voor Gent.

2. Wat bedoelen we met participatiebeleid?

Participatie gaat over alle vormen van betrokkenheid van burgers bij allerlei aspecten van de Roeselaarse stadsontwikkeling (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 (bv. in het kader van stadsbrede projecten zoals bedoeld in het voorstel hieronder). 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. Het voorstel hieronder tracht enerzijds de betrokkenheid van burgers, burgerorganisaties en het stadsbestuur bij het nadenken over de toekomst van Roeselare te vergroten. Anderzijds, en minstens even belangrijk, is dat dit voorstel ook aandacht wil hebben voor het verbeteren van de interne samenwerking van de stadsdiensten rond participatieprojecten en het opdoen van de nodige know-how op het vlak van stadsbrede participatieve projecten. De eerste focus is het inrichten van een stadsbreed debat over de toekomst van Roeselare 'Roeselare 2030' maar dit kan niet zonder medeneming van een intern proces van visieontwikkeling rond dit toekomstbeeld (lijnen uitzetten) en het opbouwen (extern ondersteund) van interne expertise rond grootschalige participatieve processen.

3. Doelstelling van het voortraject

Op basis van de eerste bijeenkomst op 20 april 2010 werd de focus van het voortraject als volgt afgebakend:

- een interne reflectie houden over de wijze waarop er in de stad met participatie wordt omgegaan, gebaseerd op het aanvoelen dat de intentie om participatief te werken wel aanwezig is maar dat vaak de kennis en ervaring ontbreekt om er systematisch mee bezig te zijn.
- De resultaten van de interne reflectie laten dienstig zijn aan het uitwerken van een stadsbreed participatief project rond de toekomst van Roeselare. Hiermee wenste het college van Roeselare twee vliegen in één klap te slaan: leren en

voortuitgaan op het vlak van participatie aan de hand van een zo relevant mogelijk project voor de stad.

4. Samenkomsten

Er was een eerste samenkomst op dinsdag 20 april waar – op basis van een presentatie van de projectploeg (Filip Derynck/Stef Steyaert) – een eerste round-up werd gemaakt over de stand van zaken op het vlak van participatiebeleid in Roeselare. Op deze vergadering werd beslist om bovengenoemde doelstelling als focus voor het voortraject te hanteren.

Tijdens een overlegmoment op vrijdag 10 juli 2010 stelde Stef Steyaert een aanpak voor om tegelijkertijd een interne reflectie te organiseren over participatie om daarna – rekening houdend met de resultaten van deze oefening – een intern overleg te plannen om een concreet plan van aanpak op te stellen voor een stadbreed debat over een toekomstvisie voor Roeselare ‘Roeselare 2030’.

Op vrijdag 10 september was de eerste werksessie gepland met als voornaamste doel eens na te denken over hoe de stad Roeselare met participatie omgaat (zie verslag van deze sessie in bijlage). Aan deze werksessie werd deelgenomen door een groot aantal ambtenaren van de stadsdiensten en (deels) door het gehele college van Roeselare. De conclusies van deze vergadering – in functie van een stadbreed debat over de toekomst van Roeselare – werden door de burgemeester als volgt geformuleerd:

- Er is nood aan een project op lange termijn. De bedoeling is om de Roeselarenaren ‘warm’ te maken voor een visieplan en hen er ook eigenaar van te maken. Roeselare heeft ‘zieners’ en ‘voorzieners’.
- Aan de hand van allerhande ‘technieken’ wil het bestuur de burger betrekken (cfr. de postkaarten uit Venetië). Deze verschillende technieken zouden moeten leiden tot verschillende argumenten.
- Er is nood aan een proces op maat. De Genks kunnen niet overgeplant worden naar Roeselare. Er moet dus binnen de organisatie sterk worden nagedacht hoe men het participatieproces vorm kan geven.
- Om dit intern ‘vorm’ te geven, moet er ook binnen het bestuur overtuiging zijn van het belang en het nut van de visie-oefening. De werksessie was daar toch ook al een instrument voor. Het bestuur wil zich ertoe engageren om ook faciliterend op te treden: de ruimte geven aan ambtenaren om mee te denken.
- Niet enkel mensen om ideeën vragen; ook het engagement van het bestuur naar de mensen toe moet duidelijk zijn. Mensen moeten zich betrokken voelen, ook in het eindresultaat.
- Het proces moet worden uitgetekend, met een realistische timing en realistische doelstellingen. Moeten we externen inschakelen daarvoor? Kunnen we dit als organisatie alleen aan?

- Opletten om 'te grote' verwachtingen te creëren bij de burgers. We vragen als stad veel engagement en dit kan eventueel leiden tot teleurstelling.

Op dinsdag 23 november 2010 – tot slot – werd nog een beperkte interne vergadering georganiseerd om de krijtlijnen van onderstaand voorstel te bepalen. Aan deze vergadering namen een vijftal ambtenaren en de burgemeester deel. Het resultaat ervan vindt u in wat volgt.

5. Doelstelling van het stadsbrede debat 'Roeselare 2030'

De doelstelling van Roeselare 2030 is om **een 'concreet-utopische' visie te ontwikkelen voor Roeselare** waarbij zowel de inwoners van Roeselare, de vele maatschappelijke organisaties (middenveld) en bedrijven in Roeselare als de gebruikers van de stad (vanuit het oogpunt van Roeselare als centrumstad) worden betrokken. Met 'concreet-utopisch' wordt enerzijds bedoeld dat het hier weliswaar gaat om een (utopische) visie-oefening (en dus niet gericht op het bepalen van een strategie of actieplan voor de komende legislatuur) waarbij de visie wel een aantal strategische keuzes scherp maakt of expliciet impliceert (en dus voldoende concreet is om richtinggevend te zijn voor het te voeren beleid in de komende jaren).

Het is belangrijk dat in dit project zoveel mogelijk alle (categorieën van) inwoners bereikt worden en niet enkel die mensen die zich doorgaans voor zulke processen engageren. We zullen dus veel belang hechten aan het voldoende laagdrempelig houden van de geplande activiteiten met een doorgedreven aanwezigheid in wijken en straten.

Deze visieoefening zal in een eerste fase een intern participatief proces in de stadsorganisatie vragen waarbij de lijnen voor de externe participatieve visie oefening worden getrokken. Deze interne visieoefening moet worden gevoed door een 'voorstudie' waarbij niet alleen de externe maatschappelijke evoluties en tendensen die een impact hebben op de ontwikkeling van Roeselare worden geschetst maar eveneens alle deeloefeningen die in Roeselare de laatste jaren zijn gebeurd (bv. beeldvormingsproject Roeselare, studie kinderopvang, het werk i.h.k.v. een nieuw ruimtelijk structuurplan,...) moeten worden meegenomen.

6. Rationale voor dit project

In de eerste plaats is het uiteraard de bedoeling om een kader tot stand te brengen (een toekomstvisie op de stad) dat richtinggevend kan en moet zijn voor het beleid van het stadsbestuur in de komende jaren. Dat bij het ontwikkelen van deze toekomstvisie zoveel mogelijk actoren van Roeselare en omstreken moeten betrokken worden is evident: het gaat om hun stad, hun toekomst. Bovendien is het expliciet de bedoeling om van dit project een wervend project te maken dat betrokkenheid bij de stad creëert en mensen zin doet krijgen om mee te werken aan die toekomst voor Roeselare.

Maar er zijn nog meer argumenten voor dit project. Het is immers niet enkel de bedoeling om extern een wervend en stimulerend project op touw te zetten. Dit project zal ook de betrokkenheid van de stadsorganisatie bij de ontwikkeling van de eigen stad vergroten. Door te werken aan een stadsbrede visie doorkruisen we de gebruikelijke verticale organisatie van de stadsdiensten en organiseren we een kruisbestuiving tussen de verschillende diensten. Dit zal een grotere integratie en interne samenwerking tot gevolg hebben. Zoals verder zal blijken, willen we bij dit project externe ondersteuning inzetten. Maar we zullen van de externe ondersteuner eisen dat hij zijn kennis ten dienste stelt van de stadsorganisatie op een manier dat heel het proces inherent ook een leerproces voor de organisatie zal zijn waarbij 'al doende' geleerd wordt hoe men participatieve processen plant, vormgeeft, implementeert en begeleidt.

Kritische succesfactoren

Het succes van het beoogd proces hangt uiteraard af van vele factoren, waaronder ook diegene die tijdens de werksessie op 10 september werden benoemd (zie ook het bijgevoegd verslag). We hebben ze geclusterd rond een aantal topics:

- Stimulerende 'zachte' randvoorwaarden
 - o Randvoorwaarden duidelijk gedefinieerd zowel voor diensten als voor bewoners
 - o Enthousiasme van de diensten om aan de slag te gaan
 - o Betrokkenheid van centrale 'burger' figuren
 - o Openheid van politici en ambtenaren om participatief aan de slag te gaan
 - Ook naar kritische actoren
- Project- en procesafspraken
 - o Duidelijke grenzen aan een project – leidt tot tastbare resultaten
 - o Afspraken tussen verschillende diensten – interne coördinatie
 - o Tijd nemen voor het lanceren en ontwikkelen van trajecten
 - o Duidelijke tussentijdse successen
 - o Heldere afsluiting van het project
- Methoden en technieken
 - o Alternatieve manieren van inspraak (zoals wandelingen met praktijkvoorbeelden, tentoonstelling)
 - o Instrumenten om eigenaarschap te creëren en medeverantwoordelijkheid

Het is belangrijk dat bij de concrete voorbereiding van het project in de komende maanden voldoende rekening wordt gehouden met deze kritische succesfactoren. Een aantal zullen zeker worden afgedekt door het intern proces dat deel zal uitmaken van dit project. Enkele andere hebben dan weer te maken met de definiëring en vormgeving van het project en van de kwaliteit van het projectmanagement.

Wat dit laatste betreft, is het belangrijk te beseffen dat het opzetten van het beoogd project niet zal kunnen zonder dat er **voldoende financiële middelen** worden vrijgemaakt én – wellicht nog belangrijk – zonder dat er **intern voldoende capaciteit** wordt vrijgemaakt. Dit is niet zomaar een projectje dat de ambtenaren erbij kunnen nemen. Dit project veronderstelt minstens een halftijdse projectmanager voor de looptijd van het project, aanzienlijke tijdsinvestering van de personen verantwoordelijk voor communicatie, ICT en gebiedsgerichte werking. Tot slot zullen in alle stadsdiensten mensen periodiek moeten kunnen worden vrijgemaakt om deel te nemen aan vergaderingen, interne sessies (bv. om intern een visie te ontwikkelen) of materiaal aan te leveren.

7. Plan van aanpak

Het proces dat door op de vergadering van 23 november werd uitgetekend om het project 'Roeselare 2030', ziet er in grote lijnen als volgt uit ¹:

Stap 1: Opstart van het project

Periode: Januari-februari 2011

Tijdens deze fase komt het erop aan alles in gereedheid te brengen voor het project. Volgende zaken dienen zeker te gebeuren:

- Selecteren en aanduiden van een externe ondersteuner. Gezien het grootschalige en wervende karakter is het verstandig om in de selectie van een externe ondersteuner niet alleen aandacht te hebben voor kwaliteiten op het vlak van inrichting en begeleiding van participatieve processen maar ook te kijken naar competenties op het vlak van communicatie.
- Benoemen van een interne eindverantwoordelijke en verantwoordelijken voor meer gespecialiseerde taken bv. communicatie en ICT.
- Beslissen over een aansturende projectstructuur : een ambtelijke stuurgroep met vertegenwoordigers van de verschillende stadsdiensten, inclusief afspraken omtrent de rapportering aan en beslissingslijnen met het politieke niveau. Het lijkt ons opportuun om de ambtelijke stuurgroep ook te verruimen met een aantal organisaties en/of een aantal geëngageerde burgers. Op die manier krijgt de stuurgroep nieuwe impulsen van buitenaf die stimulerend en innoverend kunnen zijn voor zowel het interne als het externe traject. Op die manier wordt misschien ook het stadsperspectief op participatie doorbroken.
- Intern uitvoeren van de voorstudie waarbij niet alleen de externe maatschappelijke evoluties en tendensen die een impact hebben op de

¹ We kunnen hier onmogelijk het project in detail uitwerken, daarvoor is het te vroeg. Het precieze ontwerp van het participatief proces zal in sterke mate inhoudelijk bepaald worden door het interne voorbereidende proces. En voor de vormelijke aspecten zijn uiteraard factoren zoals beschikbare middelen en mensen, timings,... van belang.

ontwikkeling van Roeselare worden geschetst maar eveneens alle deeloefeningen die in Roeselare de laatste jaren zijn gebeurd (bv. beeldvormingsproject Roeselare, studie kinderopvang, het werk i.h.k.v. een nieuw ruimtelijk structuurplan,...) worden samengebracht.

- Opstarten van de eerste ideeën rond communicatie (logo van het project, huisstijl, in te zetten communicatiemiddelen,...)

Stap 2: ontwikkeling van de eigen interne visie en eerste stappen voor de vormgeving van het externe proces

Periode: maart-april 2011

In de tweede stap is het vooreerst belangrijk om intern een eigen visie-ontwikkelingsproces op te zetten waarbij zowel het politieke (college en gemeenteraad, OCMW-raad) als het ambtelijke niveau samen kan nadenken over de grote lijnen waarbinnen de externe visieoefening kan plaatsgrijpen. Deze oefening heeft twee grote doelstellingen:

1. Inhoudelijk: enkele grote lijnen trekken voor het stadsbrede debat over een toekomstvisie voor Roeselare. Niet met de bedoeling om reeds heel wat elementen voor zo'n visie te ontwikkelen. Wel met de bedoeling om het grote kader te bepalen waarbinnen de participatieve visieoefening kan plaatsgrijpen.
2. Procesmatig: intern mobiliseren en werven rond het project 'Roeselare 2030'. Ook het 'leren' (cfr. supra) is hier belangrijk: wat is een visieoefening wel en niet? Wat kan men zich daarbij voorstellen?

Intussen wordt verder gewerkt aan de voorbereiding van het stadsbrede debat:

- Uitvoering van een grondige stakeholdermapping zodat men intern een duidelijk zicht krijgt op wie allemaal betrokken moet worden bij het project.
- Uitwerken van het proces in grote lijnen om daarna de eerste fase (stap 3, zie verder) meer in detail uit te werken
- Verder vormgeven van de communicatie met bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van een e-participatieplatform waar het stadsbrede debat ook online kan plaatsgrijpen en de lanceringscampagne (zie verder)
- Opzetten van de eerste contacten en informatievergaderingen met het middenveld en centrale 'burger'figuren om het proces voor te stellen en draagvlak te creëren.

Tijdens deze tweede fase wordt dus nog grotendeels intern verder gewerkt maar wordt toch al eerste contacten gelegd met de 'buitenwereld'. Dit is niet zonder belang omdat op deze wijze het interne proces en de voorbereiding worden gevoed en geïnspireerd door de eerste externe reacties. Op deze wijze ontstaat een eerste, voorzichtige kruisbestuiving tussen het interne en het externe proces die niet zonder belang zal blijken voor het verder verloop.

Stap 3: grootschalige communicatie en sensibilisering, eerste publieke activiteiten

Periode: mei-augustus 2011, met vooral activiteit voor de zomervakantie

In mei start de grootschalige communicatie rond het stadsdebat 'Roeselare 2030' (campagne in de streekpers, straatbeeld, huis-aan-huis,...) met einde mei/begin juni een eerste grootschalige activiteit: een kick-off van het stadsbrede debat voor de drie betrokken doelgroepen (inwoners, middenveld en gebruikers van de stad). In dezelfde periode kan men ook een eerste reeks activiteiten opzetten met het middenveld. Belangrijk hierbij is om ook deze doelgroep in een andere context te plaatsen zodat ook bij hen een 'out-of-the-box-thinking' mogelijk wordt.

Tijdens de zomer is het wellicht niet verstandig om veel inhoudelijke activiteiten te plannen maar kan men wel werken aan verder draagvlak en animo rond het project dat vooral in het najaar zijn beslag zal vinden (bv. op stadsfestivals, via stadswandelingen, via meer communicatieve campagnes,...). Een andere, niet onbelangrijke mogelijkheid is om tijdens de zomer ook voluit in te zetten op het online gebeuren. Men zou bijvoorbeeld een online proces kunnen vormgeven waarbij voluit ideeën kunnen worden ontwikkeld voor een toekomstvisie voor Roeselare.

Intussen bereidt men intern – hierin voortdurend gevoed door het publieke proces dat van start is gegaan (bv. de resultaten van de kick-off) – het proces in het najaar verder voor.

Stap 4: doorgedreven publiek gebeuren

Periode: september – december 2011

Na de zomer valt het zwaartepunt van het publieke gedeelte met thematische werksessies, wijk- en gebiedsgerichte activiteiten, activiteiten voor de gebruikers van de stad en verdere activiteiten met en voor het maatschappelijk middenveld in Roeselare. Het is op dit ogenblik onmogelijk om uitspraken te doen over precieze aard, vormgeving en hoeveelheid van de verschillende activiteiten. Dit moet het intern voorbereidend proces en de wisselwerking die tussen het interne en het externe proces in de loop van het voorjaar zal ontstaan, uitwijzen. Wel belangrijk hier is dat de activiteiten voldoende laagdrempelig en wervend moeten zijn. Dit betekent echter niet dat men altijd moet gaan voor de grote aantallen en grootschalige evenementen. Wel dat men aandacht moet hebben voor voldoende variëteit en diversiteit.

Stap 5: Synthese

Periode: januari-februari 2012

De eerste maanden van 2012 dienen gebruikt te worden om:

- Een synthese te maken van alle resultaten en het materiaal i.f.v. het afsluitende, publieke toonmoment in maart 2012,
- Het toonmoment in maart 2012 voor te bereiden,
- Ideeën te verzamelen voor het proces na het toonmoment, uiteraard rekening houdend met de gemeenteraadsverkiezingen in oktober 2012

Stap 6: Afsluitend toonmoment

Periode: maart 2012

Het project sluit af met een grootschalig publiek toonmoment waar alle resultaten van het stadsdebat Roeselare 2030 worden getoond en op deze wijze de start vormen voor nieuwe gesprekken en debatten in de stad.

Nood aan externe begeleiding?

Tijdens de vergadering van 23 november wordt de nood aan externe begeleiding voor dit project beklemtoond. Enerzijds omdat op dit ogenblik in de stadsorganisatie de nodige competenties voor het organiseren van dergelijke, grootschalige participatieve processen ontbreken. Anderzijds omdat – via het binnenbrengen van externe expertise – interne competenties kunnen worden ontwikkeld om in de toekomst dergelijke initiatieven op een zelfstandigere basis te kunnen uitvoeren. Bij de selectie van de externe ondersteuner zou men best met dit leerperspectief rekening houden.

Het is uiteraard op dit ogenblik nog een beetje koffiedik kijken hoe groot de inzet van de externe begeleider dient te zijn. Heel veel hangt af van het vrijmaken van interne mensen voor deze opdracht. In de tabel hieronder staat een inschatting van een gemiddelde verwachte tijdsbesteding voor een externe begeleider voor de verschillende stappen. Bij deze tijdsinschatting wordt er rekening gehouden met een interne leercurve m.a.w. de inschatting gaat ervan uit dat – tijdens het verloop van het project – meer en meer taken zullen uitgevoerd worden door de eigen stadsdiensten. De externe begeleider evolueert van een consultant en mede-ondersteuner naar een coach. Maar voor alle duidelijkheid: dit is en blijft een beetje natte vingerwerk.

Stappen en verwachte taken	Overeenstemmende tijdsbesteding
Stap 1: Opstart	
Begeleiden van eerste brainstorms over communicatie en aanpak	2 dagen
Stap 2: Ontwikkeling eigen visie en eerste voorbereidingen publiek proces	
Vorbereiding interne visie-oefening	2 dagen
Begeleiding interne visie-oefening	1 dag

Stakeholdermapping	1 dag
Vormgeving extern proces/voorbereiden communicatie	6 dagen
Stap 3: grootschalige communicatie/opstart	
Verdere voorbereiden kick-off	3 dagen
Begeleiden kick-off	1 dag
Eerste activiteiten met maatschappelijke actoren	2 dagen
Voorbereiden najaar	5 dagen
Voorbereiden online proces	3 dagen
Stap 4: doorgedreven publiek gebeuren	
Voorbereiding en begeleiding evenementen	20 dagen
Stap 5: synthese	
Minimale ondersteuning en opvolging	2 dagen
Stap 6: toonmoment	
Voorbereiding toonmoment	2 dagen
Begeleiding toonmoment	1 dag
Totaal	51 dagen

Voor een inschatting van het totaal te voorziene budget wordt uitgegaan van een dagprijs voor een externe begeleider van 1.150,00 euro, exclusief BTW. Dit betekent een totaal budget van **58.650,00 euro exclusief BTW, 70.966,50 euro inclusief BTW.**

Belangrijk om te beseffen is dat het kostenplaatje voor het volledig traject aanzienlijk hoger zal liggen. Het is onmogelijk om op dit ogenblik een precieze inschatting te maken van de kosten gezien heel veel afhangt van de aard en omvang van de activiteiten die men wil opzetten, de communicatie die men wil voeren (wellicht één van de belangrijkste budgetposten), de interne capaciteit die men kan vrijmaken,... Maar projecten van deze omvang (vergelijk met bv. De Genks (100.000 euro eerste fase) en De kaaien op Tafel (700.000 euro, Antwerpen)) toch snel 150.000 à 200.000 euro.