

Aandachtspunten bij het opzetten van participatieve processen

De Rynck Filip
Dezeure Karolien

Dé participatieprocessen bestaan niet - omdat er ook vele soorten projecten zijn. Dit is alvast een eerste conclusie als we de cases overschouwen. Bij sommige projecten is in het verleden al zoveel beslist, dat er nauwelijks ruimte is tot keuze. Bij andere projecten is de ruimte tot beslissen letterlijk en figuurlijk groot en onzeker. Bij een aantal projecten is de trekker één dienst, soms een publiek-privaat samenwerkingsverband (cfr. De Site, Gent), een werkgroep van verschillende diensten (cfr. speelplein Sint Lambertus, Heverlee)... Daarenboven is elk proces ook ruimtelijk, politiek en bestuurlijk sterk verschillend. Dus is (en zo hoort het) ook elk participatieproces anders. Maatwerk in de aanpak is, in functie van participatieprojecten en –processen, essentieel. Toch kunnen we doorheen alle cases een aantal aandachtspunten detecteren die relevant zijn bij het nadenken over, de opstart en het managen van lokale participatieve processen.

Algemeen beschouwd zijn er acht thema's of invalshoeken die van belang zijn als men kijkt naar de aanpak van participatieve processen en projecten in een stad. Deze thema's gaan weliswaar uit van een bepaalde chronologische volgorde maar zijn verder onderling interdependent. Dit betekent concreet dat participatieve processen ook iteratieve processen zijn en dat je dus soms moet terugkomen op eerder genomen beslissingen of stappen. Deze acht thema's zijn:

1. Anticiperend plannen en overleg
2. Opdracht helder krijgen
3. Randvoorwaarden onderzoeken en bepalen
4. Actoren-analyse (stakeholdermapping)
5. Rollen bepalen
6. Kernelementen van procesontwerp
7. Inbedding in de organisatie
8. Consolidatie en vastlegging van afspraken

In wat volgt bespreken we deze stappen en waar mogelijk illustreren we dit aan de hand van de cases. Let wel, de beschrijving van de cases is vooral een weergave van het proces zoals opgezet door de stad. Het is daarenboven een korte beschrijving en gaat dus voorbij aan een aantal onderliggende processen. Vandaar dat het niet mogelijk is om alle aandachtspunten te illustreren aan de hand van een case.

1 Anticiperend plannen en overleg

Hier gaat het nog niet over specifieke projecten of processen maar over het belang van een brede kijk op wat er zich aandient, wie er daarbij betrokken is, wat prioritair is,... Het gaat enerzijds over het in kaart brengen (plannen) van projecten en anderzijds om het intern afstemmen over de verschillende projecten.

1.1 Anticiperend plannen

Welke projecten of programma's komen op ons af, op korte termijn, middellange en lange termijn ?

- Over welke projecten gaat dat: zijn dat stadsbrede programma's; zijn dat specifieke projecten op buurtniveau; zijn dat doelgroepgerichte initiatieven...? En over wiens projecten gaat dat ?
- Kunnen we een planning maken van projecten naar prioriteit en mogelijkheden voor participatie? Is er ruimte voor participatie bij die projecten? Is er tijd voor het opmaken van een projectdefinitie waarbij ruimte is voor discussie en aanpassing, ook van de projectdefinitie zelf ?
 - Bij de opmaak van het Masterplan Lo2020 (Genk) ging men, aan de hand van een voorstudie, na wat er reeds leefde in het gebied door een ruimtelijke analyse en een behoeftenonderzoek. Dit vormde dan ook de aanzet voor de projectdefinitie van het Masterplan. De opmaak van de projectdefinitie vormde de aanzet voor een participatietraject. Lokale actoren werden via workshops betrokken bij het opstellen van die definitie.
- In welke fase van besluitvorming zit een project? In de fase van de verkenning, definitieve keuzes, beslissing of uitvoering ? In welke mate heeft investeren in open processen van participatie zin ? Indien niet: kiezen we voor een klassieke vorm van inspraak of houden we het bij goede informatieverspreiding ?
 - Bij sommige projecten is in het verleden al zoveel beslist dat er nauwelijks nog ruimte is tot keuze. Indien er om die reden nog maar weinig beslisruimte is, is het opzetten van een heus participatieproject enkel wat window dressing. Het is beter dan de burger zo goed mogelijk te informeren over de gemaakte beslissingen. Bij andere projecten is de ruimte tot beslissen letterlijk en figuurlijk groot en onzeker: dan heeft intense participatie uiteraard wel zin. Ook bij Park Spoor Noord (Antwerpen) was de participatieruimte goed afgebakend in die zin dat de reeds gemaakte beslissingen van de stad zo goed als mogelijk werden gecommuniceerd onder de vorm van nieuwsbrieven, website, folders, regelmatige info in de Antwerpenaar en hoorzittingen. De gebieden waar er nog geen beslissingen waren gevallen, vormde het onderwerp van participatieprocessen.

1.2 Anticiperend overleg

- Kunnen we over die planning van projecten met andere diensten overleg plegen in functie van de interne samenwerking ? Welke projecten leven bij andere diensten en hoe kunnen andere diensten daar op inspelen, eventueel hun initiatieven daardoor versterken / ondersteunen ?
 - De drie cases bij kinderen- en jongerenparticipatie (Sint Lambertusplein Leuven, Ghandiplein Brugge en Prettige Wildernis Gent) hebben gemeen dat ze verschillende stedelijke diensten hebben samengebracht in functie van het project om zo tot goede afspraken, afstemming en samenwerking te komen.

- Staan we als organisatie open voor suggesties van projecten vanuit de samenleving ? Welke projecten leven al in de wijk/het gebied waar een project zou plaatsvinden ? Wie heeft daar zicht op ? Hoe mobiliseren we die kennis ?
 - Bij het poortgebouw V-TEX (Kortrijk) legt het participatieverhaal de nadruk op het behoud en de invulling van het poortgebouw. Via verschillende methoden werd de deskundigheid van de omwonenden, en aanwezige organisaties, aangewakkerd. Dit gebeurde via eerder klassieke instrumenten zoals hoorzittingen maar typisch aan het V-TEX verhaal is ook hoe via doe-participatie en sociaal-artistische activiteiten ook minder mondige mensen werden bereikt.

2 Opdracht helder krijgen

- Wie start het project? De stad, eigenaars-promotoren, burgers? Waarom gebeurt dat: maakt dat deel uit van een vraag vanuit de samenleving; maakt het deel uit van een groter geheel van projecten of van bredere programma's ?
 - Bij de meeste cases is de stad de initiator van het project. Bij de Finstraat (Molenbeek) is er een vernieuwende samenwerkingsformule in die zin dat een publieke partner, twee verenigingen en bewoners de handen in elkaar hebben geslaan. Deze ongewone samenwerking heeft ook geleid tot ongewone keuzes.
- Waarover gaat het en wie definieert de inhoud van het project? Hoe open is deze definitie? Kan de definitie veranderen? Hebben we tijd en mogelijkheden voor verrijking van de probleemdefinitie door die zelf tot voorwerp van overleg te maken ?
 - Bij de meeste cases is er een openheid (althans op papier) om de projectdefinitie te wijzigen. Indien er geen ruimte was, wordt er ruimte afgedwongen, getuige daarvan de heraanleg van het Flageyplein. De actiecomités wensten inspraak in de projectdefinitie en de uitwerking van de plannen voor het plein. Het Platform Flagey (verzameling van actiecomités) nam zelf het heft in handen en organiseerde een ideeënwedstrijd. De diverse debatten rond de voorstelling van de 96 projecten zorgden voor de nodige animositeit. Een jury moest de symbolische prijswinnaar – het was immers geen officiële wedstrijd – aanduiden. Het voordeel van deze confronterende aanpak was alvast dat er een dialoog ontstond waarvan de synthese leidde tot de eerste echte projectdefinitie van het plein.
- Op welk schaalgebied (werkgebied) slaat een definitie of omschrijving van het project dan neer ? Waarom wordt die schaal als het meest relevant beschouwd ? Is er tijd en mogelijkheid om in de fase van de definitie over dat werkgebied te discussiëren ? Komen er bij een andere schaal ook andere belangen / burgers / initiatieven boven ?
- Kan / mag en hoe kan ontwerpend onderzoek worden ingeschakeld? Is daar ruimte voor ? (gericht op 'framing' en 'reframing' van actoren: anders kijken door het ontwerpend onderzoek)

- In het kader van het project ‘Vaartkom’ (Leuven) organiseerde de stad twee praatcafés, gecombineerd met creatieve workshops, rond dit Masterplan. Er werd op functioneel niveau gedacht, rond ontspannen, zich verplaatsen, ontmoeten en communiceren, en consumeren. De ontwerper was aanwezig om input rechtstreeks te horen en te verzamelen.
- Hebben we aandacht voor de kennis en ervaringen van burgers bij een plek, een project ? Wie heeft daarvan intern in de stad een overzicht, wie kent die kennis?

3 Randvoorwaarden onderzoeken en bepalen

Het nadenken over en bepalen van de randvoorwaarden van het proces is niet alleen belangrijk in functie van het scherp krijgen van de (haalbare) doelstellingen van het project, het zal ook een impact hebben op het procesontwerp. Zaken zoals de beschikbare beleidsruimte, de beschikbare financiële middelen, transparantie op het vlak van informatie zijn determinerende factoren voor het ontwerp van een proces.

- Wat is de beleidsruimte voor het project ? Wat ligt vast, wat is eerder beslist ? Hoe vast is vast en hoe zeker is wat werd beslist ?
- Welke harde randvoorwaarden zijn er die de stad zelf ook niet kan veranderen ? Hier denken we aan de relevante wetgeving, de stedenbouwkundige beperkingen....
 - Bij de heraanleg van de Ursulinensquare stelt men vast dat aan bepaalde wensen niet kan tegemoet worden gekomen omwille van redenen van technische aard. Onder het plein liggen de treintunnels, en dat veroorzaakte problemen. De skater community werd tijdens het constructieproces betrokken en ze participeerden ook aan de werfvergaderingen en teamvergaderingen. Zo konden problemen van zulke aard ook gecommuniceerd worden en konden ze mee denken over alternatieven.
- Zijn er randvoorwaarden op financieel vlak ? Zitten die bij de stad, bij andere betrokken partijen?
- Welke procedures zijn te verwachten of zijn er al zeker ? Welke procedures zijn eventueel te bundelen ?
- Hoe zit het met de ‘zachte’ randvoorwaarden? Bijvoorbeeld de openheid van politici, ambtenaren om een participatietraject daaromtrent op te zetten? Zijn de wil en de capaciteit voldoende aanwezig?
 - Bij de case Sint Lamberusplein wordt erop gewezen dat de nodige ervaring en wil om het participatietraject op te zetten wel degelijk aanwezig zijn bij de stedelijke jeugddienst. Dit is alvast een ‘zachte randvoorwaarde’ die positief is voor het opzetten van participatieve trajecten. Echter, ze voelen koudwatervrees als de resultaten en conclusies van het traject vertaald moeten worden in een ruimtelijk programma, bruikbaar voor ontwerpers. Vandaar dat sommigen dan ook externe begeleiding verkiezen. Ook bij de case Park Spoor

Noord is het aanwerven van twee extra personeelsleden die zich toelegden op de uitvoering van het wervernd programma een positieve randvoorwaarde.

- Zijn er voldoende voorwaarden voor de noodzakelijke openheid op het vlak van informatie tijdens het proces, welke beperkingen zijn er eventueel? Wie staat in voor de organisatie van de informatie en communicatie?
 - Bij de heraanleg van de Grote Markt Turnhout is het de dienst communicatie die een belangrijke en strategische rol binnen de stad opneemt. Het is ook die dienst die aan het stuur zit voor de participatie van burgers bij stedelijke projecten. Het mandaat ligt dus duidelijk bij hen.
- Welke termijn hanteert het college voor een beslissing? Wat betekent 'een beslissing' en hoe hard is die termijn vastgelegd? Kan dat na een verkennende fase eventueel worden bijgesteld?
- Welke administratieve ondersteuning is nodig en is die voorzien?

4 Actoren-analyse

Cruciaal in het opzetten van participatieve processen is een goede actoren-analyse of stakeholdermapping: wie zijn er allemaal betrokken partijen, wat zijn hun belangen, wat is hun expertise die ze kunnen inbrengen, welke macht hebben ze om het proces te beïnvloeden en/of de resultaten van het proces mee uit te dragen,...

4.1 Het verleden werkt door

- Wat is er in het verleden in het gebied op het vlak van informatie, inspraak, participatie al gebeurd? Hoe werkt dat door op de huidige problematiek bij relevante groepen of burgers?
 - Zo wordt er bij de heraanleg van Sledderlo (Genk) op gewezen dat Genk een jarenlange traditie heeft van wijkwerking, wijkmanagement en dergelijke meer. Vandaar dat burgerparticipatie voor een stuk vergroeid is met de organisatie. Die aandacht voor wijkwerking en sociale infrastructuur is beïnvloed door de Genkse historie: teloorgang van steenkoolmijnen, hoge werkloosheid, veel sociale woningen, grote aanwezigheid van etnisch culturele minderheden. Deze ervaringen vanuit het verleden verklaren ook voor een groot stuk hun aanpak bij dit masterplan.

4.2 Actoren in kaart

- Wie zijn de voornaamste betrokken interne actoren (stadsdiensten)?
 - Bij het Pastoorsbos (Roeselare) werden de verschillende doelgroepen ingedeeld in interne en externe doelgroepen. Interne doelgroepen zijn op de hoogte van de plannen en de laatste stand van zaken. Het gaat hier voornamelijk over de verschillende stadsdiensten. De externe doelgroepen zijn

alle belanghebbenden en alle geïnteresseerden die op een of andere manier te maken krijgen met de herinrichting van het Pastoorsbos.

- Wie zijn de voornaamste betrokken externe actoren ?
 - Zijn hun standpunten en belangen bekend ? Is daar overleg over voorzien ?
 - Hoe homogeen of heterogeen zijn de standpunten bij aanvang van het project ?
 - Kunnen alle relevante actoren in het proces worden betrokken ?
 - Welke actoren zijn relevant als het werkgebied op ruimere schaal of anders wordt bekeken (als doorgang, voor gebruikers, assen doorheen het gebied)
 - Bij de ene case zijn de mogelijke stakeholders al eenduidiger dan bij de andere case. Zo ging men bij het project Finstraat in Molenbeek aan de slag met ‘toekomstige’ eigenaars. Dit bleek een voltreffer te zijn, aangezien de toekomstige bewoners zich het project toe-eigenden. Bij het Pastoorsbos (Roeselare) heeft men zowel bewoners als gebruikers betrokken. In een tweede fase werden de omwonenden uit de bredere regio betrokken.

4.3 Belangen van actoren

- Welke actoren hebben blokkademacht; welke hebben productiemacht (zijn nodig om tot resultaat te komen); welke actoren hebben belangen bij het project?
 - De case van het Flageyplein illustreert alvast dat actiecomités ook blokkademacht kunnen hebben (zie hierboven).
- Voor wie bevat het project bij aanvang gezien kansen, voor wie eerder bedreigingen ? Waar liggen stimulansen voor actoren, waar kunnen eventueel belemmeringen zitten bij actoren ?

4.4 Dynamiek tussen actoren

- Hoe zijn de relaties tussen de diverse actoren? Wie ondersteunt wie, wie oponeert wie?
 - De Finstraat (Molenbeek) is een illustratie van een gelijkwaardig partnership tussen een eerder ongewone samengebrachte groep actoren: een publieke partner, twee verenigingen en bewoners besloten samen op zoek te gaan naar een oplossing. De ongewone samenwerking heeft ook tot ongewone keuzes geleid. Een aantal afspraken in deze samenwerking werden vastgelegd in een protocol tussen de verschillende partners. Toch is het succes van het project vooral te danken aan het groot wederzijds vertrouwen tussen de verschillende partners.
 - Bij de Site (Gent) werd een partnership gevormd tussen stad Gent, Rocsa vzw en Samenlevingsopbouw Gent. Dit partnership leverde goede resultaten op, maar is niet vanzelfsprekend. Elke partner heeft immers een eigen cultuur en aanpak. Hierop flexibel reageren, lukt enkel als het klikt tussen de mensen onderling. In Rabot loopt die samenwerking goed en dat is een succesfactor voor het slagen van projecten.

- Tijdens het proces, als het over een proces gaat, kunnen verhoudingen en houdingen van actoren wijzigen. Daarvoor is het ook een proces.

5 Rollen bepalen

Bij participatieve processen zijn verschillende rollen betrokken. Belangrijk hier is om duidelijkheid te creëren over die rollen en om de onderscheiden rollen relatief zuiver te houden. Zo moet er zeker nagedacht worden over de inhoudelijke aansturing en de aansturing van het proces: wie is waarvoor verantwoordelijk? Ook in de aansturing en het management van het proces moet duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is.

5.1 De ontwerper

- Hoe selecteren we de ontwerper ? Aan welk profiel moet die beantwoorden, welke rollen verwachten we tijdens het proces ?
 - Bij de opmaak van het Masterplan Lo 2020 werd aan de ontwerpers die deelnamen aan de open oproep duidelijk gemaakt dat er belang werd gehecht aan participatie, zodat van deelnemende bureaus kon worden verwacht dat zij open stonden voor een open planproces.

5.2 De procesdesigner

- Wie is degene die het proces van overleg uittekent ? Doen we dat zelf ? Mogen / willen we dat uitbesteden ?

5.3 De procesmanager

- Wie is inhoudelijke ambtelijk expert en wie is verantwoordelijk voor de procesbegeleiding? Is dit een gecombineerde rol en verantwoordelijkheid of een gescheiden?
 - Bij Lo202 is het de wijkmanager die het duidelijke mandaat krijgt om de participatietrajecten te organiseren en te begeleiden; dit in nauwe samenwerking met de sociale huisvestingsmaatschappij Nieuw Dak en het buurtopbouwwerk van de VZW Stebo.
 - Bij de Grote Markt (Turnhout) wordt een externe procesbegeleider aangetrokken die de opdracht heeft om het communicatietrajecten op te stellen en te begeleiden en thema's te selecteren voor het stadsdebat.

5.4 Rollen van burgers

- Welke rollen kunnen burgers spelen (als bewoners, als gebruikers, als groep)?
 - Bij de heraanleg van de Ursulinesquare worden gebruikers actief betrokken. Het ontwerp bureau nam een skateradviseur in dienst. Hij communiceerde via blog en internet op regelmatige basis met andere skaters om ideeën uit te

wisselen en oplossingen te zoeken voor problemen. De skater community werd tijdens het heel constructieproces betrokken en ze participeerden ook aan team- en werfvergaderingen. In dit proces werden ook omwonenden betrokken door middel van infovergaderingen, workshops in scholen, voorstelling van het project aan buurtorganisaties en het nabijgelegen rusthuis, contacten tussen skaters en bejaarden van het home.

5.5 Rollen van collega's

- Welke rollen kunnen collega's van andere diensten vanuit hun kennis, ervaring, competentie in het proces spelen? (zie ook punt 6.4 Organisatieafspraken)

5.6 Rollen van politici

- Afspraken over de betrokkenheid van schepenen, college en gemeenteraad.
 - Welke politici zijn hierbij intens betrokken, welke eventueel vanop de tweede rij?
 - Welke afspraken maken we naar terugkoppeling, cq beslissing op het niveau van het college en/of de gemeenteraad?

6 Kernelementen van het procesontwerp

Het ontwerpen van een proces is een intensief gebeuren waarbij heel wat van de voorgaande elementen zorgvuldig worden afgewogen in functie van te maken ontwerpkeuzes (bv. open of gesloten processen, keuze methodologieën, projectmanagement,...)

6.1 Open of gesloten?

- Moet het proces helemaal worden ontworpen bij aanvang? Is er ruimte voor een eerste fase en dan eventuele bijsturing, afhankelijk van de inhoud en de discussie die zich ontwikkelt?
- Werken we dus met gesloten processen (alle fasen liggen vast), of werken we met meer open processen?

6.2 Procesplanning

- Welke afspraken kunnen over de planning van de besluitvorming worden gemaakt? Zijn die voldoende soepel, hebben we ruimte voor overleg, wat zijn eventuele minimumnormen die voor een goed proces nodig zijn en krijgen we die ruimte?
- Welke eerste fase plannen we? Hoe bereiden we die voor, wie is daarbij best betrokken?
 - Bij het project The Warves is er een duidelijke onderverdeling in vier fases. Vooraf werd bepaald hoe dit zou verlopen en wie daarbij wordt betrokken. Ook bij de Grote Markt Turnhout kunnen we duidelijk een aantal fases onderscheiden met een duidelijke bedoeling.

- Welke tijd hebben we, vinden we nodig, krijgen we ? Is daar spanning op ? Is er tijd voor verkenning rondes waarbij de definitie van het project nog ter discussie kan staan (cfr. open en gesloten processen, ontwerpend onderzoek, participatieve procesplanning,...)
- Is er tijd voor overleg rondes, waarbij terugkoppeling van standpunten kan plaatsgrijpen ?

6.3 Procedureplanning, gekoppeld aan proces

- Welke procedures zijn al zeker en moeten gepland worden ? Welke kunnen er eventueel nog bijkomen ? Zijn procedures op elkaar af te stemmen ?
- Weten burgers op welke manier ze hun juridische bezwaren kenbaar kunnen maken ? We maken een onderscheid tussen procedures en processen, maar bedden de beide van bij het begin samen in onze procesafspraken in

6.4 Organisatieafspraken

- Welke diensten hebben we nodig voor de informatie en de communicatie, voor het organiseren van overlegmomenten ?
- Wie is verantwoordelijk tijdens het proces voor organisatie, praktische regelingen, informatie? Doen we dat zelf of besteden we dat uit ?
- Welke gestructureerde overlegvormen voorzien we: een stuurgroep, een overleggroep, een werkgroep, een klankbordgroep ? Wie zit die voor, wat verwachten we van deze groepen ?
 - Het Pastoorsbos (Roeselare) heeft zowel een interne (diensten) en een externe (organisaties) werkgroep.
 - Bij de Site (Gent) is er een stuurgroep die de samenwerking op het terrein structureert. De stuurgroep zet de grote lijnen uit, bewaakt de uitwerking ervan, bewaakt de doelstellingen en de grenzen en hakt de knopen door. De stuurgroep werd samengesteld uit organisaties die een werking hebben in de wijk. Het gaat zowel om stedelijke diensten (dienst kunsten, buurtwerk Rabot-Blaisantvest, Dienst gebiedsgerichte werking, milieudienst) als private partners (Rocsa en Samenlevingsopbouw).
 - Hoe verhouden deze overlegvormen zich tot elkaar ?
 - Welke rolverdeling spreken we af tussen de verschillende niveaus van overleg in een project ? (cfr. rollen bepalen)
- Welke afspraken dienen er gemaakt te worden i.v.m. praktische afspraken over voorzitterschap, verslaggeving, terugkoppeling, tussentijdse informatie, relevante documenten die ter beschikking zijn en de wijze waarop ze geconsulteerd kunnen worden?

6.5 Methodieken

Afhankelijk van de rolverdeling en de eventuele uitbesteding en op basis van het samenbrengen van interne competenties binnen het stadsbestuur, maken we afspraken over de methoden en technieken (zie arsenaal aan methodes die al in Kortrijk worden gebruikt; zie overzichten methodes en technieken op websites)

- Wie is het meest competent/het best geplaatst voor welke soort methodiek?
- We discussiëren over die methodieken intern vooraleer een keuze te maken (klassieke technieken, dialogofoora, sociaal-artistieke interventies, methodieken voor moeilijk bereikbare groepen,...)
 - Methodieken gaan niet alleen over de fase van de planning en voorbereiding maar ook over de uitvoering: hoe kunnen burgers betrokken worden bij aspecten van uitvoering, beheer,...
 - Op de Site (Gent) kiest men voor ‘tijdelijke invulling’. De voormalige Alcatelfabriek op het gebied wacht nog op invulling. In tussentijd wordt deze site ingevuld met (tijdelijke) volkstuintjes, een kinderboerderij, een zandbak, een barbecue, jeugdlokalen en een voetbalveld. Naast deze vaste opstellingen is er ook een grote ruimte voor het organiseren van evenementen. Het is dus vooral doe-participatie in afwachting tot de definitieve invulling.
 - Methodieken zijn meestal niet kant-en-klaar implementeerbaar maar vergen ‘op maat’ aanpassing
 - De tijdelijke invulling in de Site, het wervend programma bij Park Spoor Noord, de blogcommunities voor de heraanleg van de Ursulinesquare, de sociaal-artistieke activiteiten in V-TEX... Een veelheid aan methoden en technieken die op maat van het project werden aangepast.
 - Gebruik de talloze handboeken, websites,... voor inspiratie en kennismaking met methoden maar dus ook alle kennis die reeds in de hoofden van stadsmedewerkers aanwezig is

6.6 Conflictmanagement

- Bij gevoelige ruimtelijke projecten (niet elk project is even gevoelig) is aandacht voor het conflictmanagement belangrijk
 - Zo is er een conflict ontstaan bij de Grote Markt in Turnhout met betrekking tot het hekwerk. Als reactie op de protesten, nodigde de stad het actiecomité en betrokkenen uit voor een overleg. Een harde kern zet door en vindt een luisterend oor bij Vlaams Minister Geert Bourgeois.

7 Inbedding in de organisatie

- Gegeven de bovenstaande elementen: hoe bedden we het project best in de organisatie in ? Is het wenselijk om daar een project van de stad als geheel van te maken in plaats van een project van één dienst ?
- Waar wordt dit project dan best in de bestuursorganisatie ingebed ? Welke afspraken zijn nodig op het niveau van het topmanagement ?
- Welke interne afspraken zijn nodig en wie is verantwoordelijk voor opvolging ?
 - Hoe organiseren we het overleg met de betrokken diensten ?
 - Wie trekt dat ?
 - Hoe plannen we dat in het procesplan voor het project in ?

8 Consolidatie en vastlegging

- We leggen een aantal van de relevante bovenstaande afspraken vast en nemen dat mee in de collegebeslissing
- We maken de afspraken die relevant zijn ook publiek
- Tussentijds stellen we de afspraken eventueel bij: we evalueren met de betrokken organisatie en diensten