Resultaten en aanbevelingen dialoogsessies SSM



juli 2022

Leo Janssen, Sandra Beenen, Hanneke Polman

Gemeente Utrecht

Opdracht

Reality-check aan de hand van afgeronde projecten

- *In hoeverre geven we in onze projecten op dit moment praktisch invulling aan de waarden van SSM en bereiken we onze programmadoelen en ambities (inclusiviteit, betrokkenheid en samen wijzer worden) en welke lessen kunnen we uit de gesprekken trekken om het een volgend keer nog beter te doen.*

Beoogd resultaat

- Organisatie en voorbereiding van dialoogsessies met een aantal direct betrokkenen
  - Dialoog als middel voor kritische inhoudelijke verdieping programma; geen projectevaluaties!
  - Dialoog als (pilot) werkvorm om deelnemers (uiteindelijk continu) van elkaar te laten leren
- Conclusies en aanbevelingen
  - Lessen uit praktijk
  - Ervaringen met dialoog als instrument

Projecten

Perspectief voor Jeugd (MO)
Kanaleneiland Noord Noord (Ruimte)
Krijtclub (MO)
Smakkelaarsveld (Ruimte)
10 jaar Welgelegen (Ruimte)
De modernisering van de Musketon (VGU)
Rubenslaanschool (VGU)
Magazijn de Zon (VGU)

Wat valt op uit voorgesprekken met projectleiders?

Algemeen

- **SSM in projecten**
  - Vanuit SSM veel kennis ontwikkeld en beschikbaar
  - Wel gewerkt in geest van SSM, maar SSM “toolbox” geen gemeengoed
  - Spanning theorie en praktijk

- **Praktijklessen en conclusies op 3 niveaus:**
  - **Strategisch:** Werken aan toekomstbestendige samenwerkingsbasis met stad
  - **Tactisch:** Combinatie projectresultaat– participatieopdracht
  - **Operationeel:** Lessen, tips en trucs meteen toepasbaar

Opzet Dialoogsessies

Vorm: geen projectevaluatie, meer projecten tegelijk

- 10 jaar welgelegen - Terugkijkend op langdurige samenwerking één buurt (meer projecten):
- Musketon en Rubenslaanschool – Ervaringen uit meerdere projecten bij elkaar brengen
- Algemeen – Gesprek met ervaringsdeskundigen aan de hand van hoofdthema's voorgesprekken

Hoofdthema's uit voorgesprekken als leidraad in dialoogsessies

- Beïnvloedingsruimte, communicatie over het proces en lange termijnrelatie

Centrale vragen

- Hoe gaat de samenwerking?
- Wordt er genoeg geluisterd naar elkaar en is er genoeg mee gedaan?
- Hoe is het onderlinge vertrouwen?
- Gaat de relatie alleen over het project of over meer dan dat/ langer dan dat?

Belangrijkste resultaten Dialoogsessies

- Bewoners en ambtenaren hebben een **verschillende kijk op wanneer participatie geslaagd is.**
  - **Ambtenaar:** als je duidelijk hebt gemaakt waar je mensen over betrekt en als alle belangen goed in beeld zijn gebracht zodat college een brede belangenafweging kan maken en geïnformeerde beslissing kan nemen.
  - **Bewoners:** als er iets (fysiek) zichtbaar is gedaan met hun inbreng, er consensus is bereikt en/of als het uitlegbaar is (bijvoorbeeld waarom dingen niet zijn overgenomen). Openheid en zo vroeg mogelijke betrokkenheid zijn ook belangrijk.
- Door **vroegtijdig met een breed gezelschap** van inhoudelijk experts als **gelijkwaardige gesprekspartner** aan tafel te gaan ontstaat bij bewoners begrip waarom dingen wel/niet kunnen en ervaren bewoners dat ze daadwerkelijk invloed hebben. Tegelijkertijd horen initiatiefnemers op deze manier uit eerste hand wat het draagvlak is onder bewoners en welke wensen en ideeën er leven t.a.v. een plan. Er moet voor bewoners **ruimte zijn om zelf ideeën aan te dragen**, in plaats van voorgelegd krijgen waar op gereageerd mag worden.
- In gesprek met belanghebbenden zou het moeten gaan over **WAAROM** mensen iets willen, **niet over WAT** mensen willen. En dit gesprek zou pas moeten plaatsvinden **nadat de gemeenteraad heeft besproken OF we het als stad überhaupt willen**.

Belangrijkste resultaten Dialoogsessies

- **Samen Stad Maken wekt de suggestie van cocreatie** en een grote mate van invloed voor bewoners (gelijk speelveld), terwijl ambtenaar in de praktijk gaat voor het **maximaal haalbare niveau van participatie** binnen de bestuurlijke opdracht die hij/zij heeft meegekregen. De bestuurlijke opdracht biedt vaak niet de ruimte om bewoners mee te laten beslissen over kaders, spelregels en projectopdracht.
- Uit de dialoogsessies blijkt dat bewoners **onvoldoende duidelijkheid over het speelveld en de mate van invloed** ervaren. Vooraf duidelijke kaders (bijv. budget) helpt om meer focus te krijgen in de participatie. Een ambtenaar moet eerlijk zijn in wat hij wel/niet kan beloven, wat wel/niet past binnen de kaders. **Spelregels en kaders kun je ook samen bepalen**, in plaats van éénzijdig vanuit gemeente.
- **Een ambtenaar zou de gehele organisatie moeten vertegenwoordigen**, zich verantwoordelijk moeten voelen om met oplossingen te komen. Dit vereist van ambtenaren **meer focus op proces en minder op inhoud**. In de praktijk zitten bewoners soms met allerlei verschillende afdelingen van de gemeente aan tafel om tot een besluit te komen.*“Ik wil geen last hebben van hoe jullie het georganiseerd hebben.”*
- De **onderlinge verhoudingen en respectvolle communicatie zijn essentieel** voor een goed participatieproces, belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven, ook buiten het specifieke project om. Een goede samenwerking vraagt **veel tijd/ruimte voor kennismaking.**

Belangrijkste resultaten Dialoogsessies

- Bewoners hebben **niet altijd vertrouwen dat de gemeente alle informatie met bewoners deelt en dat er nog ruimte is voor invloed**. Voor bewoners lijkt het soms alsof ze alleen nog over het HOE mee mogen praten en niet meer over de OF- en WAT-vraag. Het draagt bij aan vertrouwen als ambtenaar laat zien in welke context hij/zij opereert, welke interne afwegingen er zijn. Het **uitblijven van antwoorden** op vragen die bewoners stellen, kan bijdragen aan **wantrouwen**.
- Het is **belangrijk dat bewoners goed georganiseerd zijn** en kennis hebben over het participatieproces. Dit vraagt iets van de capaciteiten en beschikbare tijd van bewoners. Het is voor bewoners soms ingewikkeld om vat te krijgen op de discussie, omdat alles (mobiliteit, RSU, omgevingsvisie) door elkaar heen loopt. Sommige bewoners ervaren **machtsongelijkheid**, doordat ze niet op hetzelfde niveau van kennis/expertise zitten en middelen voor contraexpertise missen.
- De meeste **bewoners willen niet de hele tijd meepraten**, maar komen in de eindfase in actie als blijkt dat het voor hen direct negatieve gevolgen heeft. Dan heeft de gemeente goed geluisterd naar bewoners in de beginfase (bijvoorbeeld tijdens een informatieavond), maar ontstaat er wrijving in de eindfase als de knopen worden doorgehakt.

AANBEVELING 1: Maak nog meer de stap van participatie naar samenwerking

Participatie is geen doel op zich, maar een integraal onderdeel van ieder project. Het gaat om een open gelijkwaardige samenwerkingsrelatie, ook op de lange termijn.

- Van raad tot bewoners/belanghebbenden: Samen bepalen definitie (geslaagde) samenwerking.
- Werken vanuit intrinsieke overtuiging dat samen meer oplevert (en daar eerst het gesprek over voeren (zie ook aanbeveling 2)).
- De stad, wijk en buurten, in staat stellen om samenwerkingskennis en -kracht op te bouwen door te investeren in (inclusieve) gelijkwaardige samenwerkingsvormen.
- Naast inhoudelijke expertise, is (extra) aandacht nodig voor goede procesbegeleiding.
- Vaker met een open vraag starten. Niet beginnen met het WAT, maar met de WAAROM-vraag. Daarbij hoort ook:
    - Liefst ook de ‘of-vraag’ (be)spreken
    - Heldere kaders aan de voorkant over wat haalbaar is en wat niet
    - Goede communicatie: Klare taal en reële verwachtingen
    - Eerst samen probleem, doel en belangen verkennen, vervolgens pas oplossingen bedenken, waarin gezamenlijke belangen passen
    - De relatie centraal stellen
    - Open en aanspreekbaar zijn, voor meer dan alleen het project (“namens” gemeente ipv alleen “namens” project)

AANBEVELING 2: Zorg voor een goed begin: ‘samenwerkings-inclusieve’ projectstart

Ruimte voor invloed van betrokkenen en samenwerking bepaal je aan de start van een project. Dus zorg voor een goed begin… ‘Samenwerkings-inclusieve’ projectstart .

Het klinkt vanzelfsprekend maar bij de start van een project is het essentieel dat er een eenduidige en uitvoerbare opdracht is. Ieder project vraagt om maatwerkafspraken over invulling van samenwerking. Daarbij moet duidelijk zijn welke ruimte voor invloed en zeggenschap in de praktijk mogelijk is. En er moet worden afgesproken wanneer het project, inclusief de samenwerking, geslaagd is.

Dus:

- Bestuurlijke (project)opdracht moet volledig eenduidig en duidelijk zijn in termen van ruimte voor invloed. Ook bepalen wat NIET beïnvloed kan worden, bijvoorbeeld omdat daar al eerder over besloten is, of omdat er een beperkt budget is.

- Vooraf gesprekken voeren met alle belanghebbenden om hen beter te begrijpen (kost tijd).

- Spelregels en kaders in het begin zoveel mogelijk samen bepalen en vastleggen (met belanghebbenden, ambtenaren, wethouder, raad).

AANBEVELING 3: Van beleidsprogramma naar praktijk ’programma’

Het actieprogramma Samen Stad Maken heeft veel goede dingen opgeleverd voor het betrekken en samenwerken in projecten in de stad. De afstand met de praktijk is vaak nog groot. Ons beeld uit de dialoogsessies is dat we dichter op de praktijk moeten gaan zitten om de samenwerking in projecten een stap verder te brengen en te zorgen dat onze plannen, en zo de stad beter worden.

- Structureel leren en verbeteren vanuit de praktijk van projecten op alle niveaus (bestuur, opdrachtgevers, projectleiders, bewoners, andere belanghebbenden).
- Regelmatig de ervaringen van betrokkenen ophalen (bv met klantervaringsonderzoek).
- Sneller leren en verbeteren uit de opbrengst van projectevaluaties met de betrokkenen (intern en extern).