“Heb vertrouwen en denk mee”

Advies Participatieproces herbestemming Fort Benoorden Spaarndam en Munitiebos

Opdrachtgever:	Recreatieschap Spaarnwoude
Advies:	BOEi
Datum:	17 februari 2020

S a m e n v a t t i n g
(h e b v e r t r o u w e n e n d e n k m e e)

Het recreatieschap Spaarnwoude wil tot herbestemming komen van het Fort benoorden Spaarndam en het naastgelegen munitiebos. Het betreft een uitgebreid complex die het verhaal vertelt van ruim 100 jaar militaire, recreatie en natuur ontwikkeling en daarmee hoge cultuurhistorische waarde kent. In het recente verleden is meer dan eens een plan opgesteld. Die plannen hebben niet de fase van daadwerkelijke realisatie gehaald. Daarbij hebben onder andere de verschillen in belangen en een gebrek aan (onderling) vertrouwen een rol gespeeld. Het recreatieschap heeft BOEi gevraagd ten behoeve van een herbestemming van Fort benoorden Spaarndam een participatieplan op te stellen dat kans van slagen heeft in de huidige situatie.

Vanwege de bijzondere situatie heeft BOEi eerst dit deel van de positie van Spaarndam (Spaarndam Noord) geanalyseerd, de verschillende belangen gedefinieerd en gecombineerd met de verschillende stakeholders. Daaruit komt vooral de diversiteit in belangen en meningen naar voren,

- in ruimtelijke elementen die samen de positie van Spaarndam Noord vormen en die elk andere mogelijkheden voor gebruik herbergen;
- in stakeholders, die elk om een andere reden ontsluiting van een deel of het geheel willen bevorderen dan wel belemmeren;
- in belangen die soms aan het geheel, soms aan een deel van het complex gehecht worden en die een verschillend karakter hebben (nu eens juridisch, dan weer verkeerstechnisch, of cultuurhistorisch van aard).

Het is lastig zuiver vast te stellen wat nu het beste is; een objectieve maatstaf ontbreekt. Omgaan met deze diversiteit is het uitgangspunt geweest voor dit participatieplan.

BOEi heeft op basis van de ambtelijk en online beschikbare informatie over de eerdere plannen en analyse van de waarde een belangenmatrix opgesteld, en de stakeholders gecategoriseerd. Nu de stakeholders zo verschillen en er zoveel emoties een rol (kunnen gaan) spelen, gaat het vooral in de eerste fase om herstel van vertrouwen. En daarna om behoud van het vertrouwen en samen werken aan de toekomst.

Vertrouwen start met het leggen van een relatie en de erkenning van stakeholders in hun positie als belanghebbenden met eigen mening en emoties. Vertrouwen groeit door openheid in proces en besluiten, en openheid in informatie en communicatie. Vertrouwen komt tot wasdom als er zichtbaar iets gebeurt met de inbreng van de stakeholders. Voorwaarde is uiteraard dat het recreatieschap dat vertrouwen ook waar maakt en geloof heeft in de aanpak.

Op basis van deze overwegingen en uitgangspunten heeft BOEi een participatieplan voorgesteld dat uitgaat van *fasering* van oordeelsvorming en besluitvorming, begeleid en ondersteund door een open *communicatie* in elke fase, met ruime mogelijkheden voor meespreken en -adviseren door belanghebbenden.

Het participatieplan kent vier fases:

fase Witboek

1) Vaststellen van de gedeelde kaders aan de hand van een ‘gelaagde voorkeursmethode’ (MoSCoW).

fase Bidbook

2) Verzamelen van ideeën en voorbeelden die passen binnen die kaders. Dit komt tot stand in creatieve ateliers met publiek, ondernemers en professionals.

fase Werving en Selectie

3a) Uitvraag: uitwerking van het Bidbook door ondernemers naar concrete plannen.

3b) Selectie van het uiteindelijk plan van herbestemming via prioritering door adviescommissies.

Elke fase heeft een eigen communicatie- en werkwijze. Voor de input wordt de adviescommissie: Herbestemming Benoorden Spaarndam opgericht waarin de verschillende belangen vertegenwoordigd zijn. De adviescommissie beoordeelt in iedere fase het te publiceren product op te bepalen criteria. Ook worden potentiële recreanten iedere fase geïnformeerd en uitgenodigd om actief deel te nemen.

Na fase 3 komt *fase 4 Beslissing*. De verdere bestuurlijke procedure wordt in onderhavig Participatieplan slechts kort aangeduid, en niet inhoudelijk beschreven. Zij kent haar eigen in wet en regelgeving verankerde regels en inspraakmogelijkheden, maar ook in die fase is er sprake van (gereguleerde) participatie. Daarom is zij voor de volledigheid opgenomen (zonder tijdsaanduiding en indicatie van nodige mensen en middelen)

De verantwoordelijkheid voor het participatieprogramma komt in handen van een aparte projectleiding. Die draagt ook zorg voor de (interactieve) communicatie via verschillende kanalen, met onder meer:

- een algemene website,
- aparte mail-berichten met nieuws over de voortgang etc.
- een “ambassadeur” om belangrijke momenten te markeren en de centrale boodschap te belichamen (vertrouwen)
- een kick-off meeting met alle belangstellenden om de diversiteit van gebouwen en omgeving van het Fort benoorden Spaarndam en het Munitiebos te ervaren
- een online peiling om prioritering van belangen te kunnen aangeven
- interviews om achtergrond van wensen te verkennen en obstakels te kunnen benoemen
- ontwerpateliers waarin ondernemers en stakeholders op grond van het witboek mogelijke invullingen kunnen aandragen
- publicatie van procedures, witboek en bidbook etc.
- instelling van “vraagbaak” voor ondernemers

Door het uitvoeren van dit participatieplan kan het vertrouwen hersteld worden en denken stakeholders mee. Met als doel dat zo een gedragen herbestemming van fort Benoorden Spaarndam en het Munitiebos ontstaat.


Participatieproces
publiek
participatie programma
overheid
Input fase 0 Oriëntatie
Kick-off "open dag(en)" uitleg proces
Fase 1 Witboek
Peiling Interviews
MoSCoW methodiek
Kaders, Wetgeving Beleid, Criteria
resultaat
Witboek
Adviescommissie
Vaststelling Recreatieschap Spaarnwoude
go/nogo
Fase 2 Bidbook
Deelname publiek
Marktpartijen
"Workshop Ateliers"
Professionals
resultaat
Bidbook
Adviescommissie
Vaststelling Recreatieschap Spaarnwoude
go/nogo
Fase 3A Vragen
"Vraagbaak"
plannen ondernemer(s)
"Vraagbaak"
Fase 3B Selectie
resultaat
Beste plan geselecteerd
Adviescommissie
Adviescommissie
go/nogo
Fase 4 Beslissing
Rechten:
Inspraak
Bezwaar
Juridische stappen
Etc.
resultaat
Herbestemmingsplan en ondernemer besloten
Instemming:
Staatsbosbeheer
Recreatieschap Spaarnwoude
Provincie Noord-Holland
Gemeente Velsen
go/nogo
Start realisatie herbestemming

I n h o u d s o p g a v e

Samenvatting (heb vertrouwen en denk mee)..... 2

1 Inleiding..... 7

1.2 Vraagstelling..... 7

1.3 Aanpak..... 8

1.4 Over BOEi..... 8

2 Analyse..... 9

2.1 Inleiding..... 9

2.2 Belangenmatrix Stakeholders..... 9

2.3 Attitude-transitie-tabel..... 10

2.4 Psychologische aspecten..... 12

2.4 Nabeschouwing..... 12

3 Participatie..... 14

3.1 Inleiding..... 14

3.2 Strategische uitgangspunten..... 14

3.3 Participatieplan..... 15

3.3.1 Uitleg begrippen..... 16

3.3.3 fase 2 Bidbook en ontwikkelingskader..... 18

3.3.4 fase 3 Selectie..... 19

Het bestuur van het Recreatieschap Spaarnwoude stelt deze vast.3.3.5 fase 4 Beslissing..... 20

4 C o m m u n i c a t i e..... 21

4.1 Inleiding..... 21

4.2 Strategie..... 21

4.3 Algemene communicatie 21

4.4 Specifieke communicatie 22

5 Globale planning & investering 25

6 Slotopmerkingen 27

Colofon 28

Bijlage I Overzicht participatieladder en bestuursstijlen 29

Bijlage II Overzicht Stakeholders 30

Bijlage III Definities belangen t.b.v. Belangenmatrix 31

Bijlage IV Overzicht communicatie: Doel Middel 32

Bijlage V Wet op de Ondernemingsraden (WOR) artikel 25 lid 2 t/m 6 33

1 Inleiding

“Heb vertrouwen en denk mee” zegt Ingeborg de Zeeuw als zij spreekt over samenhang, participatie en vertrouwen.[1] Bij herinrichting van openbare ruimte is die oproep aan alle betrokkenen van groot belang. Op weg naar een gedeelde visie op wat er in een gebied moet/mag/kan gebeuren dienen Participatie en Vertrouwen hand in hand te lopen. Dat het anders kan lopen blijkt uit het verleden bij de voorgenomen herbestemming van het Fort benoorden Spaarndam en het daarnaast gelegen munitiebos.

Voor Fort benoorden Spaarndam en het munitiebos probeert het recreatieschap Spaarnwoude al sinds het verkrijgen van het erfpachtgoed in 1993 – nu dus al een kwart eeuw - een private partij te vinden die dit complex als een bijzondere recreatiegelegenheid voor het publiek gaat openstellen. Met de inkomsten wil het recreatieschap zorg dragen voor het lange termijn behoud van dit erfgoed.

Er zijn in het verleden meerdere pogingen gedaan om tot herbestemming te komen. De laatste dateert van 2012. Deze pogingen zijn gestrand op te weinig draagvlak bij met name de omwonenden en stichtingen die zich inzetten voor cultuurhistorisch erfgoed en natuurbehoud. De belangen van overheid en particulieren lijken tegenover elkaar te staan. Hierdoor is wantrouwen ontstaan bij particulieren ten opzichte van het Recreatieschap Spaarnwoude en zijn intenties met Fort Benoorden Spaarndam en het munitiebos.
Deze particuliere stakeholders hebben vervolgens alle middelen en mogelijkheden met passie ingezet. Het resultaat is dat, geholpen door de crisis, de herbestemmingsplannen niet tot realisatie zijn gekomen. Maar die passie heeft ook tot resultaat gehad dat het Recreatieschap Spaarnwoude terughoudend is geworden om toenadering te zoeken tot deze stakeholders.
Daardoor zijn er tenminste twee “slachtoffers” van deze situatie aan te wijzen: het cultuurhistorisch erfgoed en het publiek.

Het fort wordt eigenlijk sinds het vertrek van defensie, nu 50 jaar gelden, niet meer goed onderhouden. Met inzet van de vrijwilligers, het Recreatieschap en de Provincie zijn enkele hoogstnodige ingrepen gedaan: het dak is weer waterdicht, veel vandalisme is voorkomen en er is een begin gemaakt met het conserveren van de bijzondere wandschilderingen. Dit is echter onvoldoende voor de lange termijn.

Het recreatieschap Spaarnwoude overweegt nu om een einde aan de impasse te maken door opnieuw samen met stakeholders te kijken naar duurzame herbestemming. Deze overweging is mede ontstaan doordat het recreatieschap Spaarnwoude een andere zienswijze heeft gekregen op herbestemming van Fort benoorden Spaarndam. Niet langer wordt gezocht naar de hoogst mogelijke rentabiliteit van de grond, maar juist naar een gedragen herbestemming die gericht is op behoud van de waarden in het gebied. Streven is wel dat de huurinkomsten na deze herbestemming middelen genereren om beheer en onderhoud van fort en munitiebos en de aanvullende te realiseren nuts- en GWW infrastructuur en natuur te financieren. Daarnaast speelt dat er *nu* nog subsidie van de provincie voor de restauratie voor het fort beschikbaar is.

1.2 Vraagstelling

Het bestuur van recreatieschap Spaarnwoude heeft BOEi gevraagd een participatieplan te ontwikkelen. Dat komt neer op de volgende vraag:

[1] Citaat in publicatie van ministerie van infrastructuur en milieu, *Omgevingswet: samenhang, participatie en vertrouwen,* (juni 2015)

Hoe kan het recreatieschap door middel van participatie tot een plan voor herbestemming komen van het fort benoorden Spaarndam en het munitiebos met gebouwen, dat kan rekenen op voldoende draagvlak bij de stakeholders?

1.3 Aanpak

Het creëren van voldoende draagvlak is geen eenvoudige zaak. Belangen, doelen en menselijke emoties lopen door elkaar en beïnvloeden elkaar. De in het verleden mislukte pogingen om tot herbestemming te komen vormen een hypotheek op de poging die nu wordt ondernomen. Gebrek aan vertrouwen is tot op heden een splijtzwam voor een gedragen herbestemming. Maar juist vertrouwen is de basis voor participatie. Vertrouwen in personen, in instanties, of tenminste in de gehanteerde procedures. Belangrijk is ook vertrouwen van het Recreatieschap dat participatie de weg is naar een herbestemming van Fort en Munitiebos.

Dat betekent dat in het onderhavige advies BOEi aandacht besteedt aan:

- openheid en communicatie over de procedure en het proces (transparantie als basis voor vertrouwen);
- analyse van de belangen, de objecten, de emoties van diverse stakeholders;
- erkenning van de posities van de verschillende stakeholders;
- fasering in de wijze waarop de diverse stakeholders zullen worden betrokken.

1.4 Over BOEi

De Nationale Maatschappij tot Restaureren & Herbestemmen van Cultureel Erfgoed, kortweg BOEi, is een non-profit organisatie die als doelstelling heeft: het behoud van cultureel erfgoed door herbestemming. Hierbij heeft zij aandacht voor het doorgeven van de bijzondere verhalen achter dat erfgoed. BOEi is opgericht op initiatief van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, en bewijst telkens weer monumentale gebouwen en complexen een nieuwe, duurzame toekomst te kunnen geven (zie www.boei.nl/projecten).

2 Analyse

2.1 Inleiding

Voor het opstellen van een participatieplan is het in de eerste plaats van belang de uitgangssituatie te analyseren: het in kaart brengen om welke stakeholders, belangen en attitudes het nu gaat. Een geschikt instrument om dit te analyseren en te illustreren, is een belangenmatrix. Dit maakt inzichtelijk in hoeverre ieders belangen in elkaars verlengde liggen, dan wel tegengesteld zijn.
Idealiter waren ook voor dit plan alle stakeholders om input gevraagd. Op verzoek van het recreatieschap is besloten om tijdens deze oriëntatiefase de gevraagde analyse te baseren op de ruim (online) beschikbare documentatie en enkele verkennende interviews. Het gaat in dit stadium immers vooral om rubricering en categorisering. De daadwerkelijke participatie volgt later. Om het ontbreken van actuele en persoonlijke input te ondervangen, zijn de stakeholders geclusterd en geanonimiseerd. Dit wil zeggen dat bij het opstellen van de belangenmatrix een inschatting is gemaakt van de positie van een specifieke stakeholder. Gelukkig is de beschikbare informatie ruim voldoende gebleken om tot een solide analyse te komen en dus tot een goed fundament voor het participatieplan.
In deze analyse wordt eerst kort een overzicht gegeven van de geclusterde en geanonimiseerde stakeholders. Daarna wordt de *belangenmatrix* omschreven en welke bevindingen deze oplevert. Vervolgens worden inzichten uit de *attitude-transitie-tabel* gepresenteerd. Om de analyse af te ronden komen *psychologische aspecten* van de relaties met en tussen stakeholders aan bod.
Het eind van dit hoofdstuk geeft een nabeschouwing van de verzamelde inzichten, waarmee in hoofdstuk 3 het participatieplan en in hoofdstuk 4 de communicatiestrategie gebouwd kunnen worden.

2.2 Belangenmatrix Stakeholders

De belangenmatrix is gebaseerd op de analyse op de ruim (online) beschikbare documentatie. In de stukken worden tenminste 30 groeperingen genoemd plus een onbekend aantal individuen die betrokken zijn bij de herbestemming van Fort benoorden Spaarndam (zie bijlage II). Een aantal van hen heeft in het verleden duidelijke standpunten pro (voor) of contra (tegen) ingenomen. Enkele belangrijke groepen/instanties staan in het schema in figuur 2, in de linker kolom.

Om een gedragen participatieplan in een complexe situatie te kunnen voorbereiden is het opstellen van een belangenmatrix noodzakelijk. Deze matrix geeft een goede indicatie in belangen, conflicten en relaties tussen stakeholders. De belangen staan in figuur 2 in de bovenste rij. De gebruikte definities van de belangen zijn te vinden in bijlage III.
BOEi heeft bij de opstelling een iteratief proces van de lerende aanpak gevolgd. De belangenmatrix is een dynamisch document en zal ook als zodanig worden gebruikt. Niet alleen voor de onderbouwing van dit participatieplan maar ook voor evaluatie en voorbereiding van de verschillende fasen. Hij wordt telkens aangepast aan de actualiteit en beschikbare informatie. De belangenmatrix pretendeert ook niet de *volledige* weergave van alle belangen te zijn. Dat is onmogelijk zonder alle belanghebbenden zelf te spreken. Bovendien wisselen de belangen in de loop van tijd van karakter of van emotionele inkleuring. De nu beschikbare informatie is echter ruim voldoende als onderbouwing voor aard en inhoud van het daarop gebaseerde participatieplan. In die fase hebben de belanghebbenden immers ook (weer) zelf hun inbreng.
Onderstaande belangenmatrix is dan ook een “snapshot”, een momentopname die als beeld uit de stukken naar voren komt. Het gaat vooral om het ervaren van de diversiteit in belangen en belanghebbenden.

Belangenmatrix

	Stakeholder	Natuur: Behoud ecologie	Natuur: Ontwikkeling ecologie	Fort: Fort geen ingrijpen	Fort: Conservatie fort	Fort: Ontwikkeling fort	Fort: Bezoekerscentrum/museum linie Amsterdam	Stelling: Cultuurhistorisch zuiver landschap	Stelling: Landschappelijk elementen positie behouden	Schildering: Schilderingen gee ingrijpen	Schildering: Conservatie schilderingen fort	Schildering: Ontwikkeling/restauratie schilderingen	Plofhuis: Plofhuizen geen ingrijpen	Plofhuis: Conservatie plofhuizen	Plofhuis: Ontwikkeling plofhuizen	Plofhuis: Vervangen/sloop plofhuizen	Bureelgebouw: Bureelgebouw geen ingrijpen	Bureelgebouw: Conservatie bureelgebouw	Bureelgebouw: Ontwikkeling bureelgebouw	Bureelgebouw: Vervangen/sloop bureelgebouw	Economisch: Toerisme regionaal	Economisch: Toerisme (inter)nationaal	Economisch: Economisch rendabel	Economisch: Economisch winstgevend	Economisch: Rendabel met subsidie	Economisch: Opbrengst eigen bezit	Economisch: Geen HORECA concurrentie directe omgeving	Rust: Rust voor woongenot	Rust: Rust voor natuur	Rust: Uitbreiding rust gebied	Verkeer: Vermindering verkeer	Verkeer: Behoud huidige infrastructuur	Verkeer: Toename verkeer	totaal	#1	#0	#-1
1	Staatsbosbeheer	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	10	10	22	0
2	Gemeente Haarlem	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	2	11	12	9
3	Gemeente Haarlemmermeer	1	0	-1	1	1	0	0	1	-1	1	0	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	-1	1	0	1	1	0	-1	1	1	1	7	14	11	7
4	Gemeente Velsen	-1	1	-1	0	1	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	1	0	-1	-1	0	1	-2	10	10	12
5	Recreatieschap Spaarnwoude	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	20	9	3
6	Provincie Noord-Holland	0	0	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	19	23	5	4
7	Bewoners Westbroekplas	1	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	-2	5	20	7
8	Bewoners zijkanaal B	0	0	-1	1	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-2	7	16	9
9	Dorpsverenigingen Spaarndam	0	0	-1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	9	12	17	3
10	Natuurverenigingen	1	1	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	10	14	8
11	Sportvereniging	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	4	25	3
12	Historischeverenigingen	0	0	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	13	13	6
13	Grondgebruikers	0	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	6	21	5
14	Opstalgebruikers	0	1	-1	1	0	0	-1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	11	12	9
15	Lokale ondernemers	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	15	13	4
16	Geïnteresseerden planontwikkelaars	0	1	-1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	15	4	13
	totaal	5	7	-7	7	8	9	-3	6	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	11	4	5	3	-1	3	8	-2									
	#1	6	5	2	8	8	9	3	7	3	5	4	4	6	5	5	4	6	6	6	4	11	6	7	6	5	7	9	5									
	#0	9	8	5	7	8	7	7	8	8	8	8	8	9	6	4	8	11	7	5	1	4	10	13	8	5	8	7	7	5	5	6	4					
	#-1	1	3	9	1	0	0	6	1	5	0	2	6	2	4	6	6	2	4	6	3	6	0	1	3	0	2	2	3	6	4	1	7					

Figuur 2 belangenmatrix

2.3 Attitude-transitie-tabel

Het attitude-transitie-model geeft aan de hand van de beschikbare informatie een indruk weer van de huidige attitude van diverse stakeholders, en welke beweging door het participatieprogramma in gang gezet moet worden. Hoe verder de huidige attitude af ligt van de nodige attitude hoe meer aandacht er nodig is om deze transitie in gang te zetten. Onder gewenste situatie wordt hier verstaan de wijziging in standpunt c.q. attitude die zou kunnen ontstaan door de kwaliteit van het plan zelf en door de wijze van participeren en die voorwaarden zijn voor het gewenste draagvlak.

In de matrix van figuur 3 zijn stakeholders iets anders gegroepeerd en is de media toegevoegd, om beter onderscheid te kunnen maken in de meningsvorming ten aanzien van herbestemming. De opsomming in de linker kolom spreekt voor zichzelf. Een enkele groep wordt toegelicht:

- Bestuur politiek & hun achterban: de gemeenteraad
  Het bestuur van het recreatieschap is verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen en het uitzetten van uitvoeringsgericht beleid. In het bestuur zitten afgevaardigde bestuurders vanuit de provincie en de gemeenten.
- Adviseurs politiek
  De politieke adviseurs zijn beleidsambtenaren die besluiten van het bestuur voorbereiden. Hun taak is de beschikbare informatie te filteren op diverse criteria en bestuurders advies te geven hoe met een casus om te gaan.
- Betrokken ambtenaren
  Deze ambtenaren zijn direct betrokken bij de herbestemming. Zij geven vorm en uitvoering aan beleid, zij staan “in het veld”. Zij zijn dan ook degene die direct te maken hebben met de reacties van beleid of beslissingen.

- Bewoners kritische houding
  Met bewoners kritische houding worden direct omwonenden bedoeld, die door het verleden een afwijzende attitude hebben ontwikkeld ten opzichte van de overheid in het algemeen en het recreatieschap specifiek.
- Bewoners positieve houding
  Direct omwonenden die neutraal tot positief ten opzichte van herbestemming door het recreatieschap staan.
- Potentiële recreanten kunnen een positieve rol hebben bij de herbestemming omdat het uitbreiden van de attractiviteit van het recreatiegebied voor meerdere groepen goed is of kan zijn.

Attitude transitie tabel

Belangengroep	Ondermijnend	Tegenwerkend	Weifelend	Neutraal	Meewerkend	Enthousiast	Reden huidige positie	Informeren	Actief uitvragen	Actief betrekken
Eigenaar				X	⌂		geen direct belang ontwikkeling	x		
Bestuur politiek			X			⌂	zijn geïnformeerd over het verleden	x		
Adviseurs politiek				X		⌂	ervaringen verleden	x	x	
Betrokken ambtenaren				X		⌂	ervaringen verleden	x	x	
Bewoners kritische houding	X		⌂				ervaringen verleden	x	x	
Bewoners positieve houding				⌂			ervaringen verleden	x	x	x
Cultuurhistorische verenigingen					X	⌂	onzekerheid verlies verworvenheden	x	x	x
Natuur verenigingen				X		⌂	onzekerheid natuurkwaliteit	x	x	x
Grond en opstal gebruikers				X	⌂		onzekerheid huidige positie	x		
Lokale ondernemers				X	⌂		onzekerheid invloed op huidige situatie	x		
Geïntresseerde nieuwe ondernemers					X	⌂	afwachtend en geinteresseerd	x	x	x
Media				X	⌂		ervaringen verleden	x		
Regionale recreanten				X		⌂	onbekend met gebied			
	⌂	= gewenste positie								
	X	= inschatting huidige positie								

Figuur 3 attitude transitie model

De drie cruciale transities zijn die van de adviseurs politiek, de bewoners- kritische houding en de media.

- De adviseurs politiek komen tot transitie als ze overtuigd worden van het feit dat participatie wel leidt tot een gedragen herbestemming.
- Een beweging bij bewoners met een kritische houding is essentieel voor het draagvlak, maar lastig te bereiken omdat vertrouwen zeker in het begin makkelijk ontkracht wordt door een enkeling. Om met deze groep werkelijk in contact te komen moeten hun positie en opvattingen erkend worden, en is transparantie over de nieuwe zienswijze op herbestemming cruciaal. Hiervoor zal continu en consistente informatie geleverd moeten worden.
- De media hebben jaren een krachtige verhaallijn aangehouden over de vorige pogingen met een negatieve impact. We moeten hen expliciet informeren over en betrekken bij de andere aanpak en daarmee over een nieuwe verhaallijn (zie hoofdstuk 4 communicatie).
- Bestuur politiek krijgt een rol bij elk go-no-go moment. Hun achterban, de gemeenteraden, worden actief betrokken bij de planvorming door ze op diverse momenten uit te nodigen en bij te praten.

Met het participatieplan en met name de communicatie ontstaat er voor deze groepen een nieuwe ruimte. Hun wijziging van opvatting is van belang voor en van invloed op anderen.

2.4 Psychologische aspecten

Voordat conclusies getrokken kunnen worden, hieronder enkele kanttekeningen over psychologische aspecten.

- De tegenstellingen tussen belanghebbenden bestaan al een lange tijd. Er is sprake van groepen stakeholders die al meer dan 10 jaar in nauwelijks wisselende samenstellingen in eenzelfde situatie zitten, en wellicht in dezelfde "loopgraven" gedurende de periode.
- Meningen staan vast en emoties zijn gestold tot een robuust argumentatieschema, maar kunnen door een geringe vonk ook weer heftig worden.
- Hierdoor is er grote kans dat bij een nieuwe poging tot herbestemming uit diezelfde loopgraven die poging zal worden afgeschoten, tenzij eerst een witte vlag wordt gehesen en partijen worden uitgenodigd voor besprekingen.

Zo'n insteek vraagt grote aandacht voor het herstel van vertrouwen. Participatie is gebaseerd op relatie en vertrouwen. Voordat het recreatieschap Spaarnwoude een inhoudelijk plan presenteert voor de herbestemming, dient het eerst duidelijk te maken hoe hij de participatie van de stakeholders zodanig gestalte wil geven dat zij kunnen leven of instemmen met de eventuele herbestemming, mede omdat zij in meer of mindere mate zelf kunnen bijdragen aan de herbestemming.

Vertrouwen wordt bevorderd door:

- openheid over doelen en procedure, en nakomen van afspraken;
- wederzijdse erkenning van posities van alle categorieën stakeholders;
- erkenning van de diversiteit van stakeholders door de verschillen in rollen die zij in het plan spelen en door de diversiteit in manieren waarop zij en het overige publiek betrokken of geïnformeerd worden;
- emoties en argumenten zowel ruimte te geven als te kanaliseren, dat wil zeggen de ruime inbreng van emoties en argumenten te faciliteren en te faseren (zie onder);
- die inbreng van belanghebbenden herkenbaar terug te laten komen in uiteindelijk afweging door het recreatieschap (hetzij bij de argumentatie pro of bij de argumentatie contra).
- samen resultaten boeken en vieren

2.4 Nabeschouwing

De vraag is nu welke consequenties de bevindingen tot nu toe hebben voor de opzet van het participatieplan.

Uit de gesprekken en in de BOEi ter beschikking staande documenten komen telkens aspecten naar voren van wat in de bestuurskunde een 'Fuzzy Problem' heet of een Wicked Problem.[2] Een wicked problem is een ongrijpbaar en weerbarstig probleem, een kwestie waarop beleidsmakers geen vat krijgen. Vaak gaat het dan om maatschappelijke kwesties.
Als kenmerken worden genoemd:

- veel kanten en perspectieven met betrekking tot het probleem;
- er bestaat geen objectieve, wetenschappelijke "oplossing" of norm voor het probleem;

[2] A.Korsten, *Omgaan met Wicked Problems,* In: Boom, bestuurskundetijdschriften online, (maart 2019)

- veel actoren die elk een eigen waardenoriëntatie kennen (*normatieve* complexiteit) en die sterk zijn gaan geloven zijn in hun eigen waarheid/werkelijkheid, waardoor de gemoederen wel hoog kunnen oplopen. Bijvoorbeeld aan de hand van de vraag: wat is wenselijk en wanneer is het goed?
- beperkte of selectieve kennis die de actoren van het probleem hebben (*cognitieve* complexiteit); elke actor overziet slechts een deel;
- onderlinge beïnvloeding van de actoren met allemaal eigen deelkennis: er is niet één actor die alle kennis, preferenties, handelingsvermogen en middelen in de hand heeft (*sociale* complexiteit).

De lange discussie zonder resultaat over de toekomst van het Fort benoorden Spaarndam en het Munitiebos vertoont veel overeenkomsten. Bij deze herbestemming bestaan vele probleemeigenaren.
Daarnaast voelen gebruikers zich mede-eigenaar, zoals de vrijwilligers van de stichting Krayenhoff en andere personen die al jaren legaal of illegaal gebruik maken van de gebouwen en het terrein. Dan zijn er nog de toekomstige gebruikers: de potentiële recreant.

De stakeholderslijst in bijlage II laat zien hoeveel soorten personen en instanties bij een herbestemming betrokken zijn. Maar hun belangen, wensen en zorgen lopen niet parallel.
De belangen en zorgen worden soms heftig geuit. Wetenschappelijke of geobjectiveerde informatie of verwachtingen helpen niet om die zorgen weg te nemen (zie bijvoorbeeld de reacties op de herhaalde onderzoeken naar mogelijke verkeersoverlast in het verleden).

Voor de oplossing van zo'n wicked problem wordt vaak gewezen naar de noodzaak tot samenwerking. Als er geen eenduidigheid vooraf is, zal die gaandeweg en in gezamenlijkheid moeten ontstaan. Participatieve communicatie als middel om tot een vooraf nog niet bekend doel te komen. De daarbij te hanteren procedure zal in ieder geval duidelijkheid dienen te bieden: een mens kan niet leven met zowel een fuzzy doel als een fuzzy proces.
In de theorie wordt zo'n complexiteit vaak verkend via "mixed methods", dat wil zeggen dat een onderzoeker of een beleidsmaker op verschillende manieren probeert een beeld van een situatie te krijgen, bijvoorbeeld via enquêtes, gesprekken, online-activiteiten etc. en op verschillende manieren communiceert en informeert[3].

De wijze waarop de overheid participatie gestalte in het algemeen geeft kan worden weergegeven in de zogenoemde "participatieladder". Bij de aanpak van een wicked problem past een mix van consultatieve en participatieve bestuursstijl het beste (zie bijlage I). Deze gecombineerde insteek komt terug in hoofdstuk 3.

[3] F.Leeuw en J.Vaessen, *Impact Evaluations and Development. The NONIE Guidance on Impact Evaluation.* (Maastricht 2009), p.35 e.v.

3 Participatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de analyse de uitgangspunten aangegeven voor een gedragen herbestemmingsplan van Fort benoorden Spaarndam en het munitiebos. Vervolgens wordt het plan zelf gepresenteerd en voor elke fase nader uitgewerkt.

3.2 Strategische uitgangspunten

De in hoofdstuk 2 weergegeven analyse heeft naar perceptie van BOEi onderstaande consequenties voor het participatieplan.

1. Het recreatieschap zal een procedure dienen vast te stellen voor een participatieplan waarbij stakeholders een bijdrage kunnen leveren aan een bestemmingsbesluit inzake Fort benoorden Spaarndam en het munitiebos.
2. Het participatieplan zal tenminste de in de eigen Gemeenschappelijke Regeling genoemde partijen een plaats moeten geven.
3. Aan hen dient duidelijk te worden wat de procedure in samenhang is, welke bijdrage zij kunnen leveren en wat hun bevoegdheden zijn in de verschillende fases van de planvorming.
4. In het proces moet rekening worden gehouden met eventuele vertraging door inspraak vanuit de gemeenschap in procedures (zoals bestemmingsplan of gunning aan een exploitant) of in andere gremia zoals binnen de deelnemende gemeenten.
5. Gezien de complexiteit wordt voorgesteld met mixed methods te werken en zo de inbreng van stakeholders vorm te geven.
6. Het participatieplan zelf zal gezien de complexiteit zowel doelgericht dienen te zijn als ook de ruimte (=tijd) dienen te geven aan de inbreng van stakeholders. Haast en aandacht gaan niet samen.
7. De inbreng van de stakeholders kan goed gefaseerd worden aan de hand bijvoorbeeld van een duidelijk stappenplan, zoals:
   - kaderstelling voor in te dienen plannen inzake de herbestemming;
   - inventariseren van mogelijke ideeën voor de inrichting binnen de kaders;
   - besluitvorming met betrekking tot het meest wenselijke plan.
8. De aanpak van het proces (welke fasen en welke go - no-go momenten) ligt in principe vast. Elke fase wordt afgesloten met een product en daaraan gekoppeld besluit. Bij een volgende stap kan niet worden teruggekomen op een vorig besluit.
9. De aangegeven planning is uitgangspunt maar kan worden aangepast naar gelang de voortgang en de eventuele weerstand in de vorm van wettelijke procedures.

Op grond van deze punten is het volgende plan ontwikkeld. Deze wordt hierna eerst als geheel gevisualiseerd. Daarna volgt een toelichting op de gebruikte terminologie en een nadere omschrijving per fase.

3.3 Participatieplan



Figuur 4 Schema participatieplan

3.3.1 Uitleg begrippen

Projectleiding
De projectleiding draagt zorg voor organisatie, administratie en communicatie van het participatieprogramma. Taken zijn bijvoorbeeld: begeleiding van het participatieproces, stakeholdermanagement, organiseren workshops en coördineren van realisatie van witboek en bidbook, maar ook het opstellen van persberichten. Het zou goed zijn als de projectleider los staat van het Recreatieschap (maar wel met mandaten van het Recreatieschap) zodat hij/zij vanuit een vaste en onafhankelijke opdracht kan communiceren met het gebied. Als daar niet voor wordt gekozen dan is het goed om een onafhankelijke vertrouwens persoon in te stellen als intermediair naar het gebied.

Adviescommissie betrokkenen
De adviescommissie betrokkenen betreft een commissie van stakeholders, welke een afspiegeling van de belangen vormt. De projectleiding nodigt actief mensen uit om deel te nemen aan een adviescommissie. Hiervoor benadert zij personen uit de diverse belangenverenigingen en particulieren uit de lijst van mensen die hebben aangegeven actief bij de herbestemming betrokken te willen zijn en aan te vullen met de toekomstige gebruikers: potentiële recreanten. Streven is om de commissies niet groter te maken dan 15 leden. In 3 fasen wordt advies gevraagd.
De adviescommissie betrokkenen moet een goede afspiegeling zijn van alle belangen, ook met inachtneming van belangen van toekomstige gebruikers en exploitanten in delen van de positie Spaarndam Noord én Zuid. Om hier een goede accurate invulling aan te geven bepaalt de projectleiding pas na de interviews met de stakeholders de samenstelling. Na iedere fase bekijkt de projectleiding in hoeverre de commissie nog steeds alle belangen voldoende vertegenwoordigt, dan wel dat andere belangen meer nadruk behoeven in een volgende fase.

De adviescommissie opereert nevenschikkend aan de ambtelijke adviescommissie.
De adviezen van de Adviescommissie-betrokkenen passen in de WOR, art 25 (zie bijlage V), en zijn derhalve niet bindend, maar wel zwaarwegend.

Fasen
Er zijn vier fasen die in volgorde worden doorlopen. Elke fase wordt afgesloten met een go/no-go beslissing: Kunnen we overgaan naar de volgende fase? Deze beslissing wordt genomen door de opdrachtgever, het bestuur van het Recreatieschap Spaarnwoude. Voor alle duidelijkheid: Het proces kan na elke fase door het Recreatieschap worden gestopt, mede op grond van de gegeven adviezen.

Witboek
Hieronder wordt verstaan: een openbaar online document waarin omschreven wordt aan welke eisen de herbestemming *moet* voldoen en een prioritering van de in te willigen wensen waarmee draagvlak wordt gecreëerd. Ook wordt er een specificatie en indien mogelijk kwantificering van deze eisen en wensen gegeven.

Bidbook
De definitie voor bidbook die hier wordt gehanteerd is een on- en offline beschikbare brochure die dient om geïnteresseerde ondernemers te voorzien van de informatie die nodig is om tot een geaccepteerd en gedragen plan te komen. Het bidbook bevat de eisen waaraan ondernemers moeten voldoen, kaders, eisen en geprioriteerde wensen uit het witboek maar ook inspiratie hoe de diverse stakeholders hieraan invulling geven. Een voorbeeld is te vinden op https://docplayer.nl/3701698-Slot-zeist-een-parel-van-zeist.html

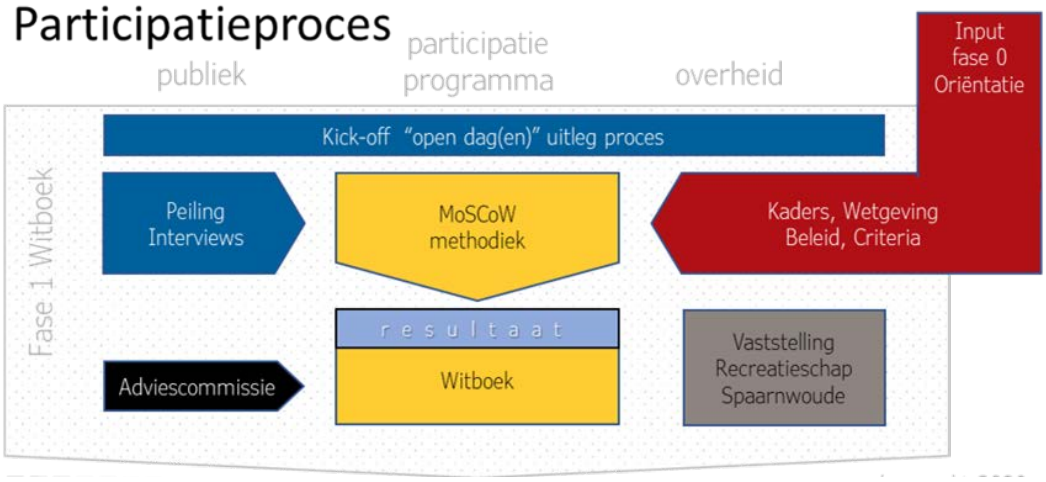
Ateliers
Een uitgebreide brainstormsessie met professionals, publiek en ondernemers waarin in kleine groepen aan de hand van een thema (bijvoorbeeld landschap) van gedachten wordt gewisseld over mogelijke invullingen. Publiek en ondernemers kunnen eerder in het proces aangeven hieraan deel te willen nemen. Bij overinschrijving schaalt de

projectleiding (daartoe gemandateerd door het Recreatieschap) de brainstormsessie op of wordt het programma zo aangepast dat het kan.

<u>Adviescommissie overheid</u>
Dit betreft een commissie waarin de diverse politieke stakeholders en eventueel professionals zijn vertegenwoordigd. Streven is om hier andere overheidsvertegenwoordigers te zetten die niet deelnemen aan de andere fasen, in de commissie zitten ook experts die met kennis van de harde kaders zoals ingebracht in de oriëntatiefase door het recreatieschap.

De commissie krijgt een mandaat van het bestuur van het Recreatieschap om een eerste *selectie* te maken aan de hand van de harde criteria uit het Witboek. Daarna wordt zij gevraagd om samen met de adviescommissie-betrokkenen tot een *advies* te komen voor de prioritering van de overgebleven plannen.

3.3.2 fase 1 Witboek



Figuur 5 Fase 1 witboek

In deze fase worden twee dingen bereikt: het bouwen aan vertrouwen en het in kaart brengen van kaders, wensen, angsten en enthousiasme rond herbestemming. Vertrouwen ontstaat door openheid te geven over het proces en te luisteren. Daarnaast groeit het vertrouwen doordat een adviescommissie input geeft op de prioritering van de eisen en wensen. Het recreatieschap geeft weer welke eisen en wensen uiteindelijk worden meegenomen en welke niet en motiveert/beargumenteert dat.

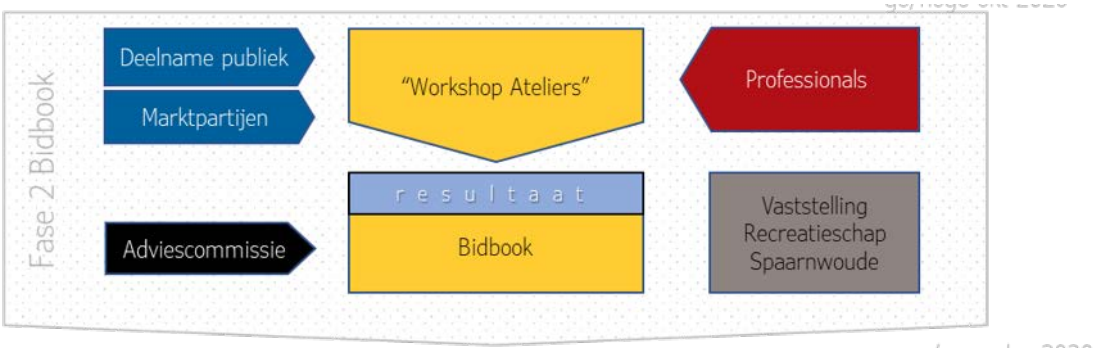
Input voor deze fase zijn de kaders vanuit het Recreatieschap die voortkomen uit het nog te nemen besluit aan het eind van de oriëntatiefase, een opsomming daarvan is hier daarom weggelaten. Aanvullende kaders en wensen worden op verschillende en aanvullende manieren geïnventariseerd: een publieke Kick Off dag, het houden van een online peiling en interviews met diverse stakeholders (nadere omschrijving in hoofdstuk 4 Communicatie). Op deze input voor het witboek past BOEi de MoSCoW-methode toe, een tool uit het projectmanagement. De MoSCoW methode helpt prioriteit aan te brengen in de verschillende eisen en wensen. MoSCoW is de afkorting voor:

- **M**ust Have: kaders: de ondernemer moet hieraan voldoen. Deze komen bijvoorbeeld uit de verschillende geldende wetten, het besloten beleid;
- **S**hould Have: Dit zijn de wensen hoog op de prioriteiten lijst, maar geen dealbreakers;

- **C**ould Have: Voorkeuren die tot de aanbeveling strekken maar niet doorslaggevend zijn;
- **W**on't Have: Voorkeuren die we als niet realistisch of haalbaar achten.

Het Recreatieschap / de projectleiding doet een voorstel voor de uiteindelijke MoSCoW-indeling. De adviescommissie in deze fase geeft hierover haar mening. Het recreatieschap Spaarnwoude stelt uiteindelijk vast en motiveert welke adviezen het overneemt of niet. Vanuit deze vaststelling stelt de projectleiding het witboek samen. Het witboek dient als leidraad om plannen te kunnen wegen en waarderen in volgende fasen. Het vastgestelde witboek is voor een ieder online beschikbaar.

3.3.3 fase 2 Bidbook en ontwikkelingskader



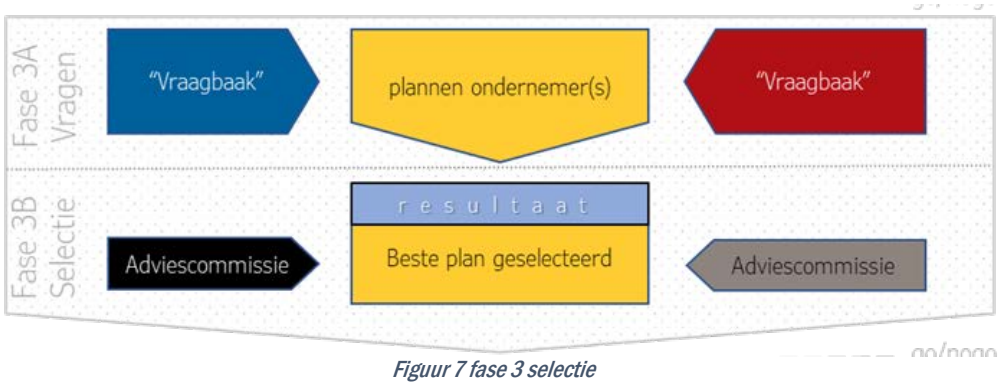
Figuur 6 fase 2 bidbook en ontwikkelingskader

Voorwaarde om te starten met fase 2 is dat er voldoende vertrouwen in elkaar is ontstaan in fase 1. Fase 2 kent tenminste twee doelen. Het eerste doel is om samen te werken en een gedeelde betrokkenheid te voelen. Het tweede doel is om geïnspireerd en misschien wel enthousiast te raken over hoe de wensen en eisen uit het witboek invulling kunnen krijgen, binnen de gestelde kaders. In deze fase wordt ook besloten of zowel voor het Fort als het Munitiebos een ondernemer wordt gezocht of dat het gescheiden trajecten worden. Dit wordt gedaan op basis van de gevoerde gesprekken en het beeld wat daarvan is ontstaan met betrekking tot de mogelijkheden. Specifiek: als het gewenst en mogelijk is om het Munitiebos samen met het gebied te ontwikkelen dan zou dat passen in het beleid van het recreatieschap. In dat geval wordt ook een ontwikkelingskader opgesteld wat moet leiden tot het geleidelijk ontwikkelen van het Munitiebos[4].

De projectleiding nodigt geïnteresseerde ondernemers, professionals, georganiseerde stakeholders en particulieren (op vergelijkbare manier als in de eerste fase) uit deel te nemen aan de ateliers. Publiek, ondernemers en professionals gaan in kleine groepjes samen aan de slag om te kijken hoe invulling kan gegeven worden aan herbestemming. De uitkomsten van de ateliers dienen te passen bij de kaders en wensen die in het witboek zijn gepubliceerd.
Op basis hiervan wordt een bidbook en eventueel ook een ontwikkelingskaders vastgesteld.
De adviescommissie geeft advies op de juiste verwoording en opdrachtformulering. Het proces voor het advies volgt de wet en regelgeving van de Wet op de Ondernemingsraden artikel 25, lid 2 tot en met 6 (zie bijlage V) Daarna stelt het bestuur van het Recreatieschap het bidbook vast.

[4] NB. Gezien de diversiteit zijn verschillende (deel)opties denkbaar. Het munitiebos bestaat uit minimaal 40 gebouwen, bouwwerken van de Stelling van Amsterdam, wegen, bospercelen, watergangen en dijken. Men kan bijvoorbeeld alleen de gebouwen uitgeven aan private partijen en de overige inrichtingselementen in operationeel beheer van het recreatieschap laten. Er zijn keuzes mogelijk om elk gebouw individueel uit te geven, clusters van gebouwen, of alle 40 gebouwen aan 1 partij.

3.3.4 *fase 3 Selectie*



Figuur 7 fase 3 selectie

Deze fase bestaat uit twee delen, ondernemers faciliteren in het ontwikkelen van een goed herbestemmingsplan (fase 3a) en het komen tot een selectie en prioritering in deze plannen (fase 3b). Als er in de vorige fase voor is gekozen om een ontwikkelingskader te maken voor het Munitiebos dan wordt het proces voor het Munitiebos losgekoppeld en separaat ontwikkeld.

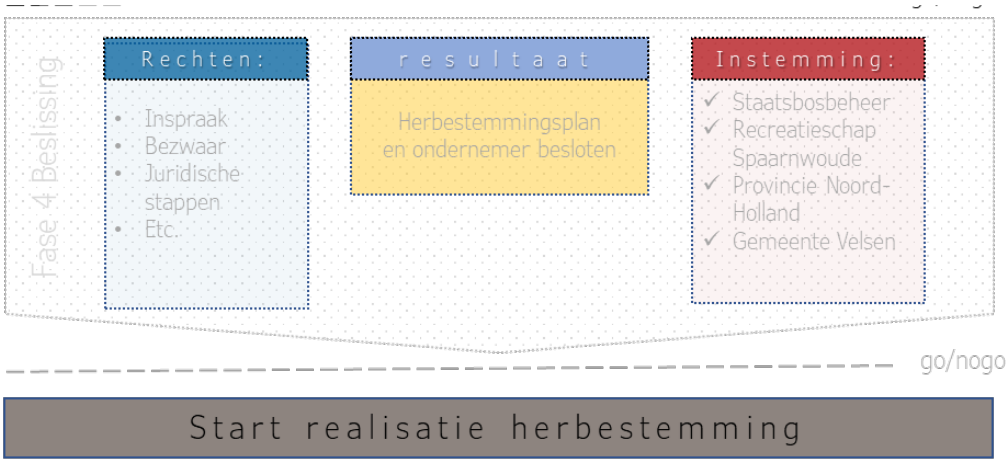
Fase 3a
Ondernemers hebben hun interesse voor de inschrijfdatum bekend gemaakt en gaan met het bidbook als startpunt aan de slag om een concreet plan te ontwikkelen. Vanuit de projectleiding worden zij ondersteund door twee vraagbaken. De ene vraagbaak bestaat uit betrokkenen die hun interesse daarvoor kenbaar gemaakt hebben zoals potentiele recreanten, omwonenden of lokale ondernemers. Ondernemers kunnen aan hen vragen stellen, of ideeën voorleggen. Daarnaast is er een vraagbaak van de overheid. Vragen van ondernemers worden ingestuurd naar de projectleiding. Er wordt bekeken welke instantie/ambtenaar de vraag kan beantwoorden. Dit kunnen vragen zijn als; "Onder welke voorwaarden krijg ik subsidie?", "Mag dit volgens het huidige of bestemmingsplan?". Alle vragen en antwoorden worden gedeeld met alle ondernemers die zich ingeschreven hebben.

Fase 3b start op de datum dat de plannen ingediend moeten zijn. De adviescommissie overheid komt de eerste keer bij elkaar om een "koude" selectie te maken. Deze selectie gebeurt aan de hand van de kader en eisen uit het witboek waaronder ook eisen aan de ondernemer (zoals ervaring en solvabiliteit). De plannen die niet geselecteerd zijn krijgen een onderbouwde afwijzing en liggen ter inzage voor de adviescommissie betrokkenen. .

In de eerste bijeenkomst van de publieke adviescommissie worden de geselecteerde plannen doorgenomen en vragen opgesteld. Deze vragen krijgen de desbetreffende ondernemers.

De tweede bijeenkomst komen de beide adviescommissies samen. Tijdens deze bijeenkomst presenteren de geselecteerde ondernemers hun plannen en beantwoorden eventuele vragen. Na afloop dienen alle commissieleden gesloten hun prioritering van de plannen in bij de projectleiding. Met deze prioritering wordt de input gegeven aan de ambtenaren van het Recreatieschap Spaarnwoude om een beslissingsnotitie te kunnen schrijven.

*Het bestuur van het Recreatieschap Spaarnwoude stelt deze vast.*3.3.5 *fase 4 Beslissing*



Figuur 8 fase 4 beslissing

Fase 4 is de laatste fase in het participatieproces. Het is, formeel gezien, mogelijk dit onderdeel buiten het participatieplan te houden, omdat het in deze fase gaat om in de wet- en regelgeving beschreven procedures inzake besluitvorming door de overheid. BOEi kiest ervoor dit onderdeel toch kort aan te duiden, omdat in deze fase ook en vorm van participatie aan de orde is, met dien verstande dat die is beschreven en voorgeschreven in de wet- en regelgeving inclusief eventuele rechtsgang. Het is lastig aan te geven welk beslag deze fase zal leggen op de inzet van mensen en middelen, onder meer vanwege de mogelijke variatie in lengte en intensiteit van het besluitvormingsproces. Daarom is fase 4 wel opgenomen in de gehele fasering, maar *buiten* de kostenindicatie gehouden (zie hoofdstuk 5).

De projectleiding legt de selectie gemotiveerd voor aan het bestuur van het Recreatieschap. Het informeert tevens de ondernemers en de overige stakeholders. Zij worden op de hoogte gebracht van de uitkomst en de mogelijkheden om vragen te stellen omtrent het proces. Bovendien worden zij gewezen op de wettelijke rechten tot inspraak, bezwaar en juridische stappen en het hierin te volgen tijdpad.

Na het doorlopen van de procedures en instemming van de deelnemende besturen of raden gaat de herbestemming van fort benoorden Spaarndam en het munitiebos van start.

4 Communicatie

4.1 Inleiding

In dit document is voldoende gesproken over de samenhang tussen vertrouwen en participatie. In paragraaf 2.4 staat “openheid en transparantie” genoemd als voorwaarde voor herstel van vertrouwen. “Openheid en vertrouwen” is het uitgangspunt voor de inrichting van de communicatie.

4.2 Strategie

Uit de voorgaande paragrafen komen de volgende doelen/randvoorwaarden voor communicatie naar voren:

- “Vertrouwen herstellen is weliswaar één van de doelen van communicatie, maar kan niet als zodanig worden afgesproken. Vertrouwen herstellen is het gevolg van transparant en integer handelen (zie hieronder).
- Optimale openheid van zaken over doelen, belemmeringen en procedures.
- Beschikbaarheid van documenten en besluiten.
- Ruime informatievoorziening een regelmatige frequentie via verschillende kanalen.
- Samenhang in communicatie door een centrale regie (de projectleiding), een eenduidig gebruik van begrippen.
- Één kernboodschap die consistent herhaald wordt in elke uiting.
- Indeling van stakeholders aan de hand van interviews en actuele data in verschillende segmenten. Met de segmenten wordt gecommuniceerd van zeer intensief tot passief.
- Accuraat stakeholdermanagement, registreren welke stakeholder hoe benaderd wil worden. Welk contact er is geweest met welk resultaat en of opvolging nodig is. Hiermee wordt gezorgd dat alle relevante stakeholders voldoende benaderd worden en gehoord en wordt voorkomen dat hen minimaal de gelegenheid is geboden.

In de volgende paragrafen wordt de diversiteit in communicatiemiddelen uitgewerkt, eerst algemeen en continu, daarna specifiek en per fase. Een volledig overzicht is opgenomen in bijlage IV.

4.3 Algemene communicatie

De projectleiding draagt zorg voor een voor ieder toegankelijke berichtgeving in drie vormen, een voortdurend up to date gehouden website, actieve social media en een met vaste regelmaat te verschijnen nieuwsbrief.

<u>De website</u> omvat tenminste

- een korte algemene pagina
- voortgang van het participatieproces per fase
- nieuwsberichten over bijvoorbeeld het Fort zelf
- agenda
- peilingen/enquêtes pagina
- een voor de projectleiding direct toegankelijk Contant Management System
- witboek en bidbook zodra deze beschikbaar zijn
- Archief met nieuwsbrieven (zie hieronder)

<u>Nieuwsbrieven</u> zijn e-mails met een mixed content over alles gerelateerd aan de herbestemming. Van uitnodigingen om deel te nemen in de vraagbaak tot verslagen van vorige bijeenkomsten. Van een special over Luitenant Generaal

Kraaijenhoff tot een interview met een lid van de adviescommissie. Zij omvatten ook mededelingen vanuit de projectleiding: agenda, uitnodigingen, etc.

Social Media uiteraard heeft het participatieprogramma zijn eigenpagina waarin in actuele bloemlezing van de website wordt weergegeven. Ook hier is de mogelijkheid om een peiling in te vullen. Daarnaast wordt een actief social media beleid gevoerd; de diverse social media worden gemonitord op berichten over de participatie, het fort, het munitiebos etc. Vervolgens wordt er op relevante posts gereageerd vanuit de projectleiding. Dit om onware geruchten etc. geen kans te geven.

4.4 Specifieke communicatie

Ambassadeur is een (bekend) persoon van maatschappelijk aanzien die zich willen verbinden met de herbestemming van fort benoorden Spaarndam en het munitiebos. Zij of hij is doordrongen van de kernboodschap en verkondigt die actief. De ambassadeur wordt *het gezicht* van de herbestemming, is vaak het eerste aanspreekpunt voor media en vervult een centrale rol bij bijzondere momenten (bijvoorbeeld uitreiken eerste bidbook). Ook schuwt de ambassadeur niet haar of zijn netwerk in te zetten voor de herbestemming. In eerste instantie wordt gekeken naar potentiële ambassadeurs onder de stakeholders. Zijn die er niet dan spreekt de projectleiding haar netwerk aan om te kijken wie er voor in aanmerking wil komen/komt.

Fase 1: Kick off
We starten met rondleidingen om geïnteresseerden het fort en het munitiebos te laten ervaren. Er zijn diverse activiteiten van vogels spotten tot het bekijken van de (geconserveerde) schilderingen.
In één van de plofhuisjes staan mensen van de projectleiding. Hier wordt één op één uitleg gegeven over het participatieproces. Er kunnen vragen gesteld worden en wensen en ideeën worden verzameld. Bezoekers kunnen bijvoorbeeld stemmen op een dertigtal fraaie beelden: welke foto's spreken je het meest aan? Denk aan foto's van een makerspace, muziekstudio's, meditatieruimtes, sportclub, museum, flex werkplekken, een gezellig café, een spa, etc. Hangt jouw wens of idee er niet bij? Teken hem dan zelf en hang hem erbij of neem een foto mee. Uiteraard alle met koffie, thee, koek en muzikale omlijsting. Hier wordt ook het participatieproces toegelicht.

Genodigden zijn: eerdere betrokkenen, inwoners Spaarndam, Velsen en Haarlem, gemeenteraadsleden van gemeenten aangesloten zijn het recreatieschap, media, provinciale ambtenaren, medewerkers van het Recreatieschap, geïnteresseerden in cultuur (Stelling van Amsterdam) en natuur en ondernemers uit de omliggende gemeenten.

Fase 1: Peiling
De peiling is een korte online vragenlijst waaraan iedereen deel kan nemen via de projectwebsite/pagina. De peiling geeft inzicht in prioritering van belangen en helpt bij de netwerkvorming. Ook is er de mogelijkheid om aan te geven in welke mate en welke fase men betrokken willen zijn in het verdere participatieproces. Mensen worden via de diverse websites van het Recreatieschap, persberichten en social media uitgenodigd om wensen en verwachting in de peiling kenbaar te maken. Daarnaast is er een offline versie beschikbaar tijdens de Kick off.

Fase 1: Interviews
Om de belangen van de diverse stakeholders in kaart te brengen worden interviews uitgevoerd. In deze één op één gesprekken wordt aan de hand van een interviewgids een diepgaand gesprek gevoerd. Daarin gaan we van verleden, naar heden en toekomsten. We verzamelen zo informatie over wat wensen, verwachtingen en obstakels zijn. De resultaten uit de interviews vormen mee input voor het witboek in fase 1. Ook dienen zij om de belangenmatrix en de attitude transitie tabel te verfijnen.

Fase 1: Witboek
Het witboek wordt online gepubliceerd en zal vrij zakelijk worden opgesteld. Het witboek wordt geschreven voor intern gebruik maar is uiteraard openbaar in het kader van de transparantie. Een eerste indicatie van de inhoud is: de herbestemmingsdefinitie en scope, beschrijving van vraagstelling, omschrijving van processtappen met timing en een omschrijving van de verschillende (wettelijke) eisen en (overige) wensen volgens de MoSCoW prioritering. De projectleiding coördineert samenstelling en opmaak.

Fase 2: Ontwerpateliers
Na de kick off volgt een grote brainstorm waar ca. 100 creatieve breinen, vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders, bestuurders, natuurbeschermers, gemeenteraadsleden, huidige gebruikers etc. aanschuiven. Zij ontvangen een persoonlijke uitnodiging voor een thematafel van de gespreksleider van die tafel. De ontwerpateliers starten met een plenaire opening door het Recreatieschap met de actuele stand van zaken. Maar mensen kunnen zich ook zelf aanmelden. Er wordt ook een tafel georganiseerd voor kinderen. Met als bijkomend resultaat 'kunstwerken voor in het bidbook/het ontwikkelingskader en eventueel een tentoonstelling daarvan.

Aan circa tien thematafels wordt vanuit een specifieke invalshoek naar wensen en kaders voor het fort en de gebouwen in het munitiecomplex gezocht. Zo zijn er tafels die kijken naar het verleden van het fort, wat het fort voor ouderen, jongeren en gezinnen kan betekenen, waar de kansen liggen voor horeca. Per tafel zijn er tien deelnemers inclusief de gespreksleiders. Naast betrokken inwoners en bestuurders worden experts uitgenodigd die vanuit een breder perspectief kijken naar het fort. Denk aan een bekende tuinarchitect, een ecoloog, een historicus, de Rijksbouwmeester, de ondernemer van Fort Resort Beemster etc.

Na 45 minuten is er een korte pauze. Daarna gaan de deelnemers naar een andere tafel naar keuze. Juist door een keer buiten de kaders van het eigen vakgebied of aandachtsgebied te kijken, ontstaan soms de meest innovatieve ideeën. Na afloop van de twee brainstormsessies is er een kort plenair slot waarin de gespreksleiders vertellen over de resultaten van hun tafel, gevolgd door een borrel. De input van de sessie vertalen we in een samenhangend Programma van Wensen die worden opgenomen in het bidbook.
Kaders voor de brainstorm komen uit het witboek.

Het bidbook wordt een mooie on- en offline beschikbare brochure. Het bidbook is functioneel voor de ondernemers die zich mogelijk gaan inschrijven. Het dient om geïnteresseerde ondernemers te voorzien van de informatie en inspiratie die nodig is om tot een geaccepteerd en gedragen plan te komen. Emotioneel is het bidbook een mooi resultaat van de samenwerking tussen publiek, ondernemers, overheid en professionals. Het verdient dan ook de aanbeveling om de offline versie ook te verspreiden onder de directe stakeholders (publiek en overheid), media en deelnemers aan de Ateliers. Optie is om van de publicatie van het bidbook een feestelijk moment te maken. Een voorbeeld is te vinden op https://docplayer.nl/3701698-Slot-zeist-een-parel-van-zeist.html

Fase 3a; Vraagbaken
Tijdens fase 3a kunnen ingeschreven ondernemers vragen stellen aan de overheid of aan het publiek. Vragen worden eerst gestuurd aan het projectmanagement. Vragen aan het publiek worden gebundeld en online uitgezet. Bij vragen voor de overheid bekijkt de projectleider welke instantie/ambtenaar de vraag kan beantwoorden. Elke overheidsorganisatie draagt in dit verband haar eigen voorlichtingskosten. Antwoorden worden periodiek aan alle ingeschreven ondernemers gemaild.

5 Globale planning & investering

Globale Planning

Let op data zijn fictief. Er wordt hiermee slechts een indicatie van de doorlooptijd gegeven. In de planning is nog geen rekening gehouden met oponthoud door eventueel uitlopende of ingelaste procedures. Deze globale planning is opgesteld aan de hand van de besluitvormingsrondes van het Recreatieschap.

- juni – september 2020; Fase 1 Witboek
- oktober – december 2020; Vaststellen Witboek
- januari - maart 2021; Fase 2 Bidbook
- april - juli 2021; Vaststellen Bidbook
- augustus - februari 2022; Fase 3 Selectie
- april - juli 2022; Fase 4 Besluit

Indicatie Investering

Let op het betreft hier een inschatting van de kosten, aan de hier getoonde kosten kunnen geen rechten worden ontleend.

Fase 1: Witbook	**totaal**	
Startnotitie	1320	
Rondleidingen kick off - voorbereiding	1320	
1. rondleidingen (3 personen)	2970	
2. participatieprogramma in plofhuisjes (3 personen)	2970	
Interviews		
1. 1-op-1 gesprekken (8 stk, 2 personen)	5280	
Research kaders: wetgeving, beleid	1320	
Analyse: belangenmatrix, touchpoints, stakeholdermanagement	1760	
Communicatie:		
1. inrichten en publiceren website	2160	
2. social media	720	
Uitgangspunten en randvoorwaarden herbestemming formuleren	1320	
Overleg kernteam/projectteam (4 stk, 6 p.)	4800	
Schrijven witbook (50 uur)	5500	
Adviescommissie	2160	
Subtotaal Fase 1		*€ 33.600*
Fase 2: bidbook		
Ontwerpateliers		
1. voorbereiding, uitnodiging, faciliteiten	2200	
2. brainstormsessies thematafels (10 stk.)	6600	
3. beoordeling resultaten herbestemmingsanalyse	1980	
Juridisch onderzoek procedure	960	
Analyse: belangenmatrix, touchpoints, stakeholdermanagement	880	
Opstellen beoordelingsmatrix bidbook	1980	
Schrijven bidbook (50 uur)	5500	
Adviescommissie	2160	
Open dagen (2)	3520	
Overleg projectteam / kernteam (4 stk, 6 p.)	4800	
Communicatie:		
1. onderhouden website	540	
2. social media	720	
3. persbericht	540	
4. nieuwsbrief	1080	
Subtotaal Fase 2		*€ 33.460*
Fase 3: selectie		
Analyse: belangenmatrix, touchpoints, stakeholdermanagement	880	
Beoordeling plannen op criteria	2860	
Adviescommissie	2160	
Pitches (3 stk) (5 pers.)	3300	
Definitieve beoordeling	2420	
Communicatie, gunning	720	
Communicatie: gunning	900	
Communicatie: website, social media,	720	
Subtotaal Fase 3		*€ 13.080*
Totaal exclusief BTW	**81.020**	

6 Slotopmerkingen

Met dit participatieplan geeft BOEi het Recreatieschap het fundament om tot een solide en gedragen beslissing te komen over de herbestemming van het Fort benoorden Spaarndam en het Munitiebos. Centraal in dit plan staat het opbouwen van vertrouwen. Dit vraagt om ervaring, kennis en kunde van de uitvoerende partij. BOEi beschikt over deze ervaring, kennis en kunde. Daarnaast zijn wij ons verbonden gaan voelen met het Fort benoorden Spaarndam en het Munitiebos en de passie die het bij mensen te weeg brengt. Graag willen wij ook in de volgende fasen ons inzetten om samen het succes van deze herbestemming te bewerkstelligen.

C o l o f o n

Dit participatieplan is opgesteld in opdracht van Recreatieschap Spaarnwoude. BOEi dankt alle betrokkenen voor het vertrouwen, meedenken, openheid en inzet bij het tot stand komen van dit participatieplan.

Auteur
Henk Dekkers BOEi

Coauteurs
Saskia Kemperman BOEi
Jethro van der Pijll BOEi

BOEi
Postbus 2641
3800 GD Amersfoort

Bezoekadres:
Lieve Vrouw ter Eem Klooster
Daam Fockemalaan 22
3818 KG Amersfoort

Tel 033 760 0660
E-mail info@BOEi.nl
Bank 26.58.66.316
KvK 08075587
BTW nr. 8071.23.298

Bijlage I Overzicht participatieladder en bestuursstijlen

(Bron: Igno Pröpper, De aanpak van Interactief beleid: elke situatie is anders, Coutinho, 2009 (derde, hernieuwde druk).

Korte toelichting op de onderscheiden bestuursstijlen:

I Gesloten autoritaire stijl: het bestuur voert helemaal zelfstandig beleid en geeft hierover geen informatie. Voorbeeld: het bestuur stelt een profiel op voor een nieuwe burgemeester en doet hierover geen mededelingen naar buiten.

II Open autoritaire stijl: het bestuur voert helemaal zelfstandig beleid en geeft hierover informatie. Om het beleid te laten slagen probeert zij doelgroepen te overtuigen of te overreden. Voorbeeld: het bestuur besluit de OZB te verhogen en maakt naast de verhoging ook bekend dat er een mogelijkheid is om kwijtschelding aan te vragen.

III Consultatieve stijl: het bestuur raadpleegt betrokkenen over een gesloten vraagstelling. De betrokkene kan zich uitspreken over een gegeven beleidsaanpak op opgesteld plan. Voorbeeld: het bestuur stelt een plan op voor de herinrichting van een straat en de omwonenden kunnen commentaar geven op het plan.

IV Participatieve stijl: Het bestuur vraagt een open advies, waarbij er veel ruimte is voor discussie en inbreng. Dit betekent onder meer dat de participant een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting kan aangeven. Voorbeeld: het bestuur vraagt omwonenden vanaf het begin mee te denken over de bestemming van een braakliggend terrein.

V Delegerende stijl: het bestuur geeft de participant de bevoegdheid om binnen randvoorwaarden zelf beslissingen te nemen of uitvoering aan beleid te geven. Voorbeeld: het bestuur geeft een dorpsvereniging de bevoegdheid en een budget om de leefbaarheid in het dorp te vergroten.

VI Samenwerkende stijl: het bestuur werkt met andere partijen samen. Voorbeeld: het bestuur ontwikkelt gezamenlijk met andere overheden of bedrijven een bouwplan of milieubeleid.

VII Faciliterende stijl: het bestuur biedt ondersteuning (tijd, geld, deskundigheid, materiële hulpmiddelen). Voorbeeld: de gemeente biedt ondersteuning aan scholen bij een campagne over verkeersveiligheid.

Bijlage II Overzicht Stakeholders

NB Dit overzicht beoogt niet volledig te zijn. Het bevat geen omschrijving en is niet voorzien van nadere gegevens, omdat het alleen de gedachte dient te onderbouwen dat er veel en veel verschillende mensen en instanties betrokken zijn en moeten worden.

1. Staatsbosbeheer
2. Recreatieschap Spaarnwoude
3. Provincie Noord-Holland
4. Gemeente Velsen
5. Gemeente Haarlem
6. Gemeente Haarlemmermeer
7. Hoogheemraadschap Rijnland
8. Bewoners oostrand Velserbroek
9. Bewoners Zijkanaal B
10. Bewoners Spaarndam (Haarlem)
11. Bewoners voormalig fortwachterswoning
12. Bewoners Spaarndam (Haarlemmermeer)
13. Bewoners Schoten en Indische buurt (Haarlem)
14. Cultuurhistorische verenigingen, waaronder Stichting Kraijenhoff
15. Stichting behoud natuur en cultuur waarden FbS
16. Overige natuurverenigingen
17. Bewoonster beheerderswoning munitiecomplex
18. Dijk Westbroek
19. Gebruikers plofhuizen
20. Villa Westend
21. Kiosk Westbroekplas
22. Nova Zembla
23. Stichting Duurzaam Natuurbeheer landje van Gruijters
24. Vereniging behoud Hekslootpolder
25. Hekslootpolder gebruikers
26. Sauna van Egmond
27. Spaarndammer polder gebruikers
28. Fort bezuiden
29. Omgeving Fort bezuiden gebruikers
30. Vereniging Nieuw Leven
31. Overige particulieren

Bijlage III Definities belangen t.b.v. Belangenmatrix

Definities belangen tbv Belangenmatrix		
Categorie	**Belang**	**Definitie**
Natuur	Behoud ecologie	flora en fauna behouden zoals het nu is geen majeure ingrepen
Natuur	Ontwikkeling ecologie	actief nieuwe/extra biotopen aanleggen (bijv.extra natte natuur)
Fort	Fort geen ingrijpen	verval zijn gang laten gaan
Fort	Conservatie fort	fort behouden en behoeden voor verval, geen extra functies geven
Fort	Ontwikkeling fort	Extra functies ontwikkelen + fort behouden en behoeden voor verval
Fort	Bezoekerscentrum/museum linie Amsterdam	
Positie Spaarndam	Cultuurhistorisch zuiver landschap	militair landschap terugbrengen naar situatie bij aanleg stelling Amsterdam (1890 -1910) vrij schootsveld, wallen etc.
Positie Spaarndam	Landschappelijk elementen positie behouden	behoud en evt ondehoud van grenspalen, inundatiesluizen, Velserdijk, etc.
Schilderingen	Schilderingen geen ingrijpen	verval zijn gang laten gaan
Schilderingen	Conservatie schilderingen fort	schilderingen behouden en behoeden voor verval, geen extra functies geven
Schilderingen	Ontwikkeling/restauratie schilderingen	schilderingen restaureren en evt bijwerken/doorzetten
Plofhuizen	Plofhuizen geen ingrijpen	verval zijn gang laten gaan, "opgebruiken"
Plofhuizen	Conservatie plofhuizen	plofhuizen behouden en behoeden voor verval
Plofhuizen	Ontwikkeling plofhuizen	extra functies plofhuizen, verbouwing tot ...
Plofhuizen	Vervangen/sloop plofhuizen	plofhuizen vervangen voor gebouwen met andere functie bijv recreatiewoning
Bureelgebouw	Bureelgebouw geen ingrijpen	verval zijn gang laten gaan, "opgebruiken"
Bureelgebouw	Conservatie bureelgebouw	bureelgebouw behouden en behoeden voor verval
Bureelgebouw	Ontwikkeling bureelgebouw	extra functies bureelgebouw, verbouwing tot ...
Bureelgebouw	Vervangen/sloop bureelgebouw	bureelgebouw vervangen voor gebouwen met andere functie bijv recreatiewoning
Economisch	Toerisme regionaal	door verandering neemt het regionale toerisme toe regionaal = straal van 20 km(?)
Economisch	Toerisme (inter)nationaal	door verandering neemt het (inter)nationaal toerisme toe
Economisch	Economisch rendabel	door economische activiteit kan gebied en gebouwen vrijwel volledig voorzien in onderhoud en exploitatie
Economisch	Economisch winstgevend	door economische activiteit kan gebied en gebouwen vrijwel volledig voorzien in onderhoud en exploitatie + wordt winst gemaakt
Economisch	Rendabel met subsidie	gebied en gebouwen is afhankelijk van subsidies etc. komt economisch niet rond
Economisch	Opbrengst eigen bezit	wat is het verwachte effect van een verandering op het eigen bezit (grondprijs, grondopbrengst, huizenprijs etc.)
Economisch	Geen HORECA concurrentie directe omgeving	een horeca functie in de her te bestemmen gebouwen concurreert niet direct met horeca in de nabije omgeving
Rust	Rust voor woongenot	geen noemenswaardige impact van plannen geluidstoename gebied binnen vast te stellen normen (dus wandelen, fietsen ok. Veel Auto's, veel bezoekers, nee)
Rust	Rust voor natuur	afscherming voor fauna belangrijke gebieden (bijv. oever fort, delen munitiebos, landje van Gruyters)
Rust	Uitbreiding rust gebied	hogere eisen aan geluidsimpact, stiltegebied oid.
Verkeer	Vermindering verkeer	maatregelen om verkeersbewegingen te verminderen
Verkeer	Behoud huidige infrastructuur	infrastructuur en belasting blijft gelijk
Verkeer	Toename verkeer	met mitigerende maatregelen extra verkeer opvangen (bijv Velsen route)

Bijlage IV Overzicht communicatie: Doel Middel

Doel-Middel overzicht

fase	doel	kanaal	middel	voor	wanneer	omschrijving
alle analyseren		intern	belangenmatrix, attitude transitie tabel	participatieplanmanager	continu	stakeholders, belangen en attitudes periodiek analyseren en doorvoeren info voor bijsturen na afronding fase
alle registreren		intern	stakeholdermanagement	participatieplanmanager	continu	bijhouden wie de stakeholders zijn, welke voorkeuren ze hebben, wanneer er contact is gewest door wie en met welke boodschap, g
alle analyseren		intern	touchpointsoverzicht	participatieplanmanager	continu	bijhouden welke communicatie wie heeft bereikt/had kunnen bereiken
alle consistentie in communicatie		intern	begrippenlijst	alle betrokkenen intern	continu	lijst met te hanteren begrippen en formuleringen om te zorgen voor eenduidige communicatie
alle informeren		website	content	iedereen	continu	continu stroom met positieve interessante items van fotó's tot vorderingen, tot meer officiele items
alle informeren/betrekken		social media	facebook, instagram, linkedin, twitter	iedereen	continu	doorplaatsen content website, maar ook actief monitoren en reageren op posts over herbestemming
0 informeren		website	website ontwikkelen en klaarzetten	iedereen	zsm	website/pagina met minimaal specs toegankelijk cms, nieuwsberichten, agenda en polls/enquetes
0 informeren/betrekken		social media	inrichten social media pagina's	iedereen	zsm	social media pagina's facebook, instagram, linkedin, twitter
0 informeren		email	startnotitie	bestuurlijke en ambtelijke stakeholders	na akkoord participatieplan	aankondiging start, kern boodschap
1 betrekken		brief	persoonlijke uitnodiging open dag	omwonenden zone 1	begin fase 1	direct betrokkenen actief uitnodigen, per post, email, telefoon
1 informeren		div media	persbericht	regio	begin fase 1	aankondiging open dag + kern boodschap
1 luisteren/analyseren		website	online enquete	iedereen	begin fase 1	in kaart brengen belangen
1 luisteren/analyseren		f2f	interviews op uitnodiging	stakeholders 1	begin fase 1	belangrijkste stakeholders uitvragen en betrekken
1 betrekken		f2f	adviescommissie	stakeholders 1	begin fase 1	voorleggen kaders
1 betrekken/luisteren/informeren		f2f	"open dag(en)"	omwonenden zone 1 + 2 + ondernemers	fase 1	positie laten zien, informeren over het proces, vragen om input, vragen om contactvoorkeuren (nieuwsbrieven etc.)
1 informeren		email	vorderingsnotitie	bestuurlijke en ambtelijke stakeholders	eind fase 1	witboek met oplegger
1 informeren		email	nieuwsbrief	omwonenden zone 1 + 2	eind fase 1	verslag fase 1 met conclusies en link naar witboek
1 informeren		div media	persbericht	regio	eind fase 1	verslag fase 1 met conclusies en contact gegevens voor aanvragen witboek
1 produceren		online	witboek	iedereen	eind fase 1	witboek met daarin kaders volgens MoSCoW
1 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie	adviescommissie	eind fase 1	1e bijeenkomst
1 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie	adviescommissie	eind fase 1	2e bijeenkomst
2 betrekken		email telefoon	uitnodiging ateliers	directe stakeholders	begin fase 2	uitnodiging voor atelier naar directe stakeholders + zij die belangstelling hebben opgegeven
2 betrekken		email telefoon	uitnodiging ateliers	relevante ondernemers	begin fase 2	uitnodiging voor atelier naar ondernemers die passen binnen profiel witboek
2 organiseren		intern	Workshop Ateliers	genodigden	begin fase 2	regelen locatie, personeel food and bevarage, dagvoorzitter etc
2 betrekken		f2f	Workshop Ateliers	stakeholders 1	fase 2	
2 betrekken		f2f	Workshop Ateliers	ondernemers	fase 2	
2 betrekken		f2f	Workshop Ateliers	specialisten	fase 2	
2 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie	adviescommissie	eind fase 2	
2 produceren		print/online	bidbook	ondernemers	eind fase 2	
2 informeren		email	vorderingsnotitie	bestuurlijke en ambtelijke stakeholders	eind fase 1	Bidbook met oplegger
2 informeren		email	nieuwsbrief	omwonenden zone 1 + 2	eind fase 1	verslag fase 2 met conclusies en link naar bidbook
2 informeren		div media	persbericht	regio	eind fase 1	verslag fase 2 met conclusies en contact gegevens voor aanvragen bidbook
2 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie	adviescommissie	eind fase 1	1e bijeenkomst
2 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie	adviescommissie	eind fase 1	2e bijeenkomst
2 betrekken		online	vraagbaak publiek	ondernemers	fase 3	korte vragen te stellen aan
3 informeren		email	vraagbaak overheid	ondernemers	fase 3	vragen beantwoordt door experts zoals welke subsidie mogelijk etc
3 informeren		email	nieuwsbrief vraagbaak	ondernemers	fase 3	hierin worden alle vragen en antwoorden gepubliceerd zodat iedereen over dezelfde informatie beschikt
3 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie overheid	bestuurlijke en ambtelijke stakeholders	eind fase 3	prioritering welke plannen voldoen aan witboek
3 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissien publiek	adviescommissie	eind fase 3	vanuit selectie advies welk plan voorkeur
3 informeren		email/online	nieuwsbrief	iedereen	eind fase 3	proces verslag
3 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie	adviescommissie	eind fase 3	1e bijeenkomst voorbespreking
3 betrekken		f2f	bijeenkomst adviescommissie overheid	adviescommissie overheid	eind fase 3	1e bijeenkomst selectie
3 betrekken		f2f	bijeenkomst beide adviescommissies	beide adviescommissies	eind fase 3	2e bijeenkomst prioritering
3 informeren		email	notitie selectie en prioritering plannen	beslissers	eind fase 3	voorstel tot goedkeuring
4 informeren		div media	persbericht	iedereen	begin fase 4	aankondiging besluit etc.
4 informeren		email	nieuwsbrief	omwonenden zone 1 + 2	begin fase 4	aankondiging besluit, mogelijkheden inspraak

Bijlage V Wet op de Ondernemingsraden (WOR) artikel 25 lid 2 t/m 6

Artikel 25 Wet op de ondernemingsraden

N.B. In de casus herbestemming fort benoorden Spaarndam en Munitiebos geldt:

- **Ondernemer = recreatieschap Spaarnwoude**
- **Ondernemingsraad = adviescommissie (betrokkenen en overheid)**

Wet op de ondernemingsraden
Geldend van 01-01-2020 t/m heden

Artikel 25

1. **…[niet van toepassing]…**

2. De ondernemer legt het te nemen besluit schriftelijk aan de ondernemingsraad voor. Het advies moet op een zodanig tijdstip worden gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit.

3. Bij het vragen van advies wordt aan de ondernemingsraad een overzicht verstrekt van de beweegredenen voor het besluit, alsmede van de gevolgen die het besluit naar te verwachten valt voor de in de onderneming werkzame personen zal hebben en van de naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen.

4. De ondernemingsraad brengt met betrekking tot een voorgenomen besluit als bedoeld in het eerste lid geen advies uit dan nadat over de betrokken aangelegenheid ten minste éénmaal overleg is gepleegd in een overlegvergadering. Ten aanzien van de bespreking van het voorgenomen besluit in de overlegvergadering is artikel 24, tweede lid, van overeenkomstige toepassing.

5. Indien na het advies van de ondernemingsraad een besluit als in het eerste lid bedoeld wordt genomen, wordt de ondernemingsraad door de ondernemer zo spoedig mogelijk van het besluit schriftelijk in kennis gesteld. Indien het advies van de ondernemingsraad niet of niet geheel is gevolgd, wordt aan de ondernemingsraad tevens meegedeeld, waarom van dat advies is afgeweken. Voor zover de ondernemingsraad daarover nog niet heeft geadviseerd, wordt voorts het advies van de ondernemingsraad ingewonnen over de uitvoering van het besluit.

6. Tenzij het besluit van de ondernemer overeenstemt met het advies van de ondernemingsraad, is de ondernemer verplicht de uitvoering van zijn besluit op te schorten tot een maand na de dag waarop de ondernemingsraad van het besluit in kennis is gesteld. De verplichting vervalt wanneer de ondernemingsraad zulks te kennen geeft.