

# Procesmanagement bij herstructurering

*Leren omgaan met een nieuwe uitdaging*

Herstructurering is de nieuwe uitdaging. Buiten kijf staan het belang van een adequate besluitvorming bij het oplossen van de problemen rond leefbaarheid en de daadwerkelijke aanpak van de herstructurering. Minder duidelijk is echter, hoe hieraan op lokaal niveau organisatorisch en bestuurlijk invulling en vorm te geven. Gemeenten, corporaties, bedrijven en bewoners zijn de hoofdrolspelers, maar ze hebben de afgelopen jaren moeten wennen aan nieuwe rollen. Bovendien is de wijze van werken afhankelijk van hoe partijen tegenover elkaar staan.

ARNOLD DE JONG & ALDERT DREIMÜLLER

**BIJ OUDE VORMEN VAN INSpraak  
IS TE VEEL VERONACHTZAAMD DAT  
ALLE ACTOREN EEN LEERPROCES  
MOETEN DOORLOPEN**

Herstel en behoud van leefbaarheid in alle wijken en buurten van een stad vereist een multidisciplinaire aanpak. Bovendien heeft leefbaarheid te maken met de hele stad. Leefbaarheid is op buurtniveau zichtbaar, maar wordt stedelijk en regionaal bepaald.

De eerste stap van een succesvolle aanpak heeft te maken met analyse en maatwerk. Vereist is verder een visie op de ontwikkeling van de hele stad en een nieuwe mix van bestaande kennis en vaardigheden. Vanwege het grote geheel ligt het voor de hand de gemeente de rol van coördinator en dirigent te geven. Gezien de maatschappelijke discussie over de taken van de overheid, rekening houdend met de belangen van organisaties in wijken en buurten en gelet op de kennis, ervaringen en middelen, ligt het tevens voor de hand de corporatie als voornaamste initiator te zien voor de aanpak op buurt- en wijkniveau.

Een succesvolle aanpak begint derhalve op stedelijk niveau: daar waar gemeenten, bedrijven, corporaties en bewoners elkaar moeten vinden. Daarvoor ligt geen pasklaar antwoord klaar. Dat verschilt van stad tot stad en van wijk tot wijk. Het wiel behoeft natuurlijk niet opnieuw te worden uitgevonden. Eén van de belangrijkste factoren voor het welslagen van samenwerking op stedelijk en wijkniveau is hoe partijen tegenover elkaar staan. Hebben ze vertrouwen in elkaar en kennen ze de belangen van anderen.

**INTERACTIEF** ► Het experimenteren met nieuwe vormen van overleg is een reactie op de goeddeels mislukte inspraakervaring uit de eerste grote stadsvernieuwingsperiode ('70-'80). In principe kwam de inspraak er toen op neer dat, nadat de besluitvorming al

geheel was voorbereid, er inspraakavonden werden gehouden. Voor geen van de partijen waren het bevredigende avonden.

In het kader van de bestuurlijke vernieuwing zijn nieuwe werkwijzen gevonden, zoals interactief werken, coproductie, open planproces. In wezen is dat het verlengen van de inspraakschaal. Van 'wij (de overheid) weten wat goed voor jullie is' tot en met 'de buurt krijgt het geld en kan zelf beslissen wat er voor dient te gebeuren'. Interactief werken is - mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan - een effectieve vorm gebleken.

Interactief werken kent verschillende vormen. De twee meest gebruikte werkwijzen zijn te omschrijven als:

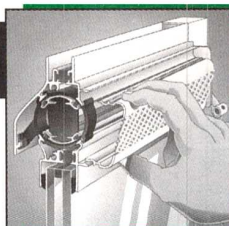
1. Een van de actoren, meestal de overheid, komt met een voorzet voor het te ontwikkelen beleid; vandaar dat deze aanpak door velen het 'reactieve' model wordt genoemd.
2. Er wordt géén voorzet gegeven voor het te ontwikkelen beleid. Alle actoren ontwikkelen dat gezamenlijk, vandaar dat velen dit als het 'echte' interactieve model beschouwen.

In beide gevallen slaat interactief op een proces van beleidsvoorbereiding, waarbij gebruik wordt gemaakt van een netwerk van de belangrijkste actoren. Zij worden in beide gevallen vanaf het begin van de beleidsvoorbereiding ingeschakeld. Het verschil schuilt in de procesaanpak. Ook zijn de beide wijze van aanpak aan te bevelen bij verschillende kenmerken van het te ontwikkelen beleid. Hieronder wordt kort ingegaan op enkele van deze elementen.

**GRONDGEDACHTEN** ► Bij de interactieve werkvormen zijn er twee belangrijke achtergronden. De eerste is dat de beleidsontwikkeling plaats vindt door het vinden van begrip voor de beleidsoplossing bij de actoren en niet meer door (eenzijdige) oplegging door de overheid. Het stuurmechanisme wijzigt dan van macht in consensus. De tweede is dat de deelnemers allen een leerproces doorlopen. Oude vormen van inspraak hebben dit te veel veronachtzaamd. Als na een betrekkelijk lange ontwikkelperiode de overheid met het beleid naar buiten treedt, in een of andere vorm van inspraak, vindt er een discussie plaats tussen groepen die een verschillende leerkenmerk hebben. Er is dan geen sprake van een vruchtbare discussie. Door de actoren vanaf het begin in te schakelen

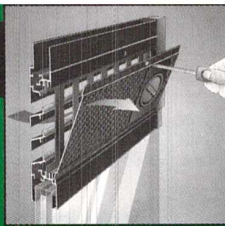
# DUVOENT®

NATUURLIJKE  
VENTILATIE



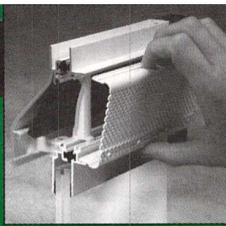
DUCOTON 10  
DUCOTON 18

draaiventilatieoosters



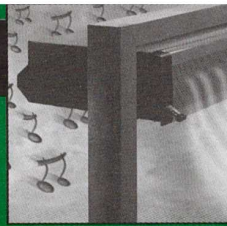
DUCOFLAT 14  
DUCOTYP 16

schuifventilatieoosters



DUCOKLEP 25  
DUCOKLEP 25 ZR  
DUCOKLEP 25 DV

klepventilatieoosters



STYLISTA  
ACOUSTICA

suskasten

**DUGO** Handelsstraat 19  
B-8630 Veurne  
Tel.: 00-32-58 / 33 00 33  
Fax.: 00-32-58 / 33 00 44

Voldoen aan NEN 1087, Bouwbesluit & Energieprestatienormen



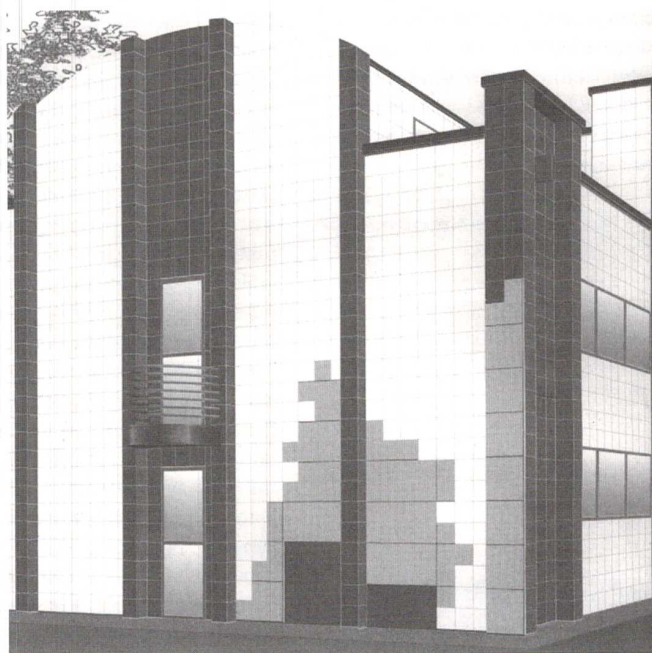
## Luxclima: thermisch-isolerend bekledingssysteem voor ceramische gevels

Luxclima is een vooraanstaand thermisch-isolerend bekledingssysteem voor ceramische gevels, onderdeel van de brede productenrange van Lux Elements. Het systeem omvat dragende elementen uit hardschuim, die een vorstbestendige en warmte-isolerende ondergrond vormen; kant en klaar om te betegelen. Het systeem is bij uitstek geschikt voor renovatieprojecten, doordat het licht is en dus rechtstreeks op het bestaande metselwerk kan worden gemonteerd. De Luxclima elementen bestaan uit geëxtrudeerd polystyreen-hardschuim, met aan weerszijden een laag met glasvezelweefsel versterkte mortel en met een getrapte rand voor warmtegeïsoleerde ceramische gevels. Het is verkrijgbaar in vijf dikten van 30 tot 80 millimeter in het handige 600x1250-formaat. Luxclima is drukstabiel en licht, waterbestendig en waterdicht, vorstbestendig, warmte-isolerend, gemakkelijk verwerkbaar en economisch in het gebruik.

**LUX NEDERLAND b.v.** • Keizersdijk 45 • 7462 JA Rijssen

Telefoon 05 48-52 06 65 Telefax 05 48-51 93 19

# LUXCLIMA



## ADRESBESTANDEN VOOR BEDRIJVEN BESCHIKBAAR

**Uitgeverij tenHagen&Stam** beheert een aantal bestanden met actuele informatie over projecten, bedrijven en personen uit de bouw. Deze informatie is in eigen beheer verzameld, gerangschikt en opgeslagen en wordt ter beschikking gesteld aan het bedrijfsleven ten behoeve van direct mail-, acquisitie- en onderzoeksactiviteiten. Het gaat om de:

**Databank Bouwprojecten** Recente gegevens over actuele bouwprojecten alsmede over de bedrijven en personen die bij de projecten betrokken zijn. Inlichtingen kunt u inwinnen bij J. van den Hoek.

**Databank Adresgegevens** Adressen en andere gegevens over bedrijven in de bouwnijverheid, verzameld in adresboeken en computerbestanden. Over het gebruik van deze informatie kunt u contact opnemen met mevrouw W. Huijsmans.

**Abonnementsbestanden** Deze bestanden bevatten de gegevens van abonnees, prospectabonnees en gewezen abonnees van de door tenHagen&Stam uitgegeven bouwvakbladen. De bestanden zijn opgebouwd voor de abonneementenadministratie. TenHagen&Stam stelt ze echter ook beschikbaar voor direct mail acties door derden. De heer C. Los informeert u er nader over. Bovengenoemde bestanden zijn op 15 juni 1990 aangemeld bij de Registratiekamer, op grond van artikel 28, Wet Persoonsregistraties. Een afschrift van het aanmeldingsformulier ligt ter inzage op ons kantoor.

**Uitgeverij tenHagen&Stam bv**  
Regulusweg 11  
2511 AG 's-Gravenhage  
070-3045700

**tenHagenStam**  
UITGEVERS

worden allen bij dit leerproces betrokken. In dit opzicht is van belang, dat ook de gemeenteraad een van de actoren wordt.

Een dergelijke wijziging van het beleids- en besluitvormingsproces heeft grote consequenties voor de besluitnemingsmomenten. Daarmee sluit interactief werken goed aan bij de algemene tendens van bestuurlijke vernieuwing. Er vindt een verschuiving plaats van representatieve democratie naar een vorm van meer directe democratie.

**VERSCHILLEN IN AANPAK** ► Interactief werken zonder dat een van de actoren een voorzet geeft, is het beste bruikbaar als aan twee voorwaarden wordt voldaan:

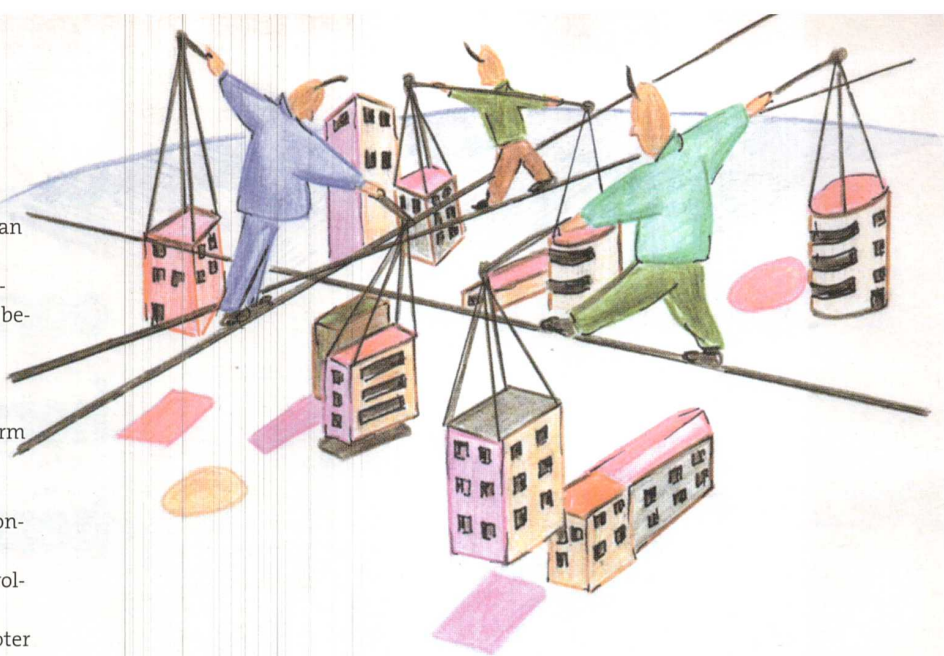
1. De groep belangrijkste actoren dient niet veel groter te zijn dan circa 15 personen. Is de groep veel groter, dan kan worden gekozen voor subgroepen. Alleen gaan die meestal op elkaars resultaten reageren, zodat de aanpak naar het reactieve model verschuift.
2. De deelnemers moeten bereid zijn om gezamenlijk het beleid te ontwikkelen. Dat slaat op de zogenaamde coöperatieve aanpak. Alle actoren zijn gelijkwaardig.

Is aan deze voorwaarden niet voldaan, dan zal het meer reactieve model meestal aantrekkelijker zijn. De beleidsontwikkeling bij het echte interactieve model vindt plaats in een groepsproces. Het is een open planproces, waarbij de begeleider (facilitator) zich uitsluitend met het proces bemoeit. Er zijn de afgelopen jaren vele technieken voor de procesmatige structurering van bijeenkomsten ter beschikking gekomen.

Het reactieve proces heeft vooral een onderhandelend karakter. Zodra een voorstel ter tafel komt, moet er zorgvuldig voor worden gewaakt, dat er geen aanval/verdedigings sfeer ontstaat. Die maakt het bereiken van consensus onmogelijk. De begeleider (de mediator) zal veel met de deelgroepen afzonderlijk overleggen. Zijn doel is de partijen tot een coöperatieve aanpak te brengen. De laatste bijeenkomsten vertonen dan veel overeenkomst met de echte interactieve aanpak.

De mediator gebruikt verschillende technieken. Zo kan hij ernaar streven om partijen zelf tot de overtuiging te laten komen, dat er meer mogelijkheden zijn als er coöperatief gehandeld wordt. Ook kan de mediator zoeken naar de overeenkomsten tussen de partijen. Te vaak wordt gevraagd naar knelpunten. De praktijk leert dat dit veel onvruchtbaarder is dan zoeken naar overeenkomsten.

**WERKWIJZE** ► De eerste stap bij de beleidsvoorbereiding is het opstellen van een zogenaamde actoranalyse. Deze bestaat uit tenminste drie onderdelen. Allereerst wordt een lijst opgesteld van actoren. Dit zijn zowel individuele personen als maatschappelijke groeperingen. Vervolgens wordt per actor zijn of haar



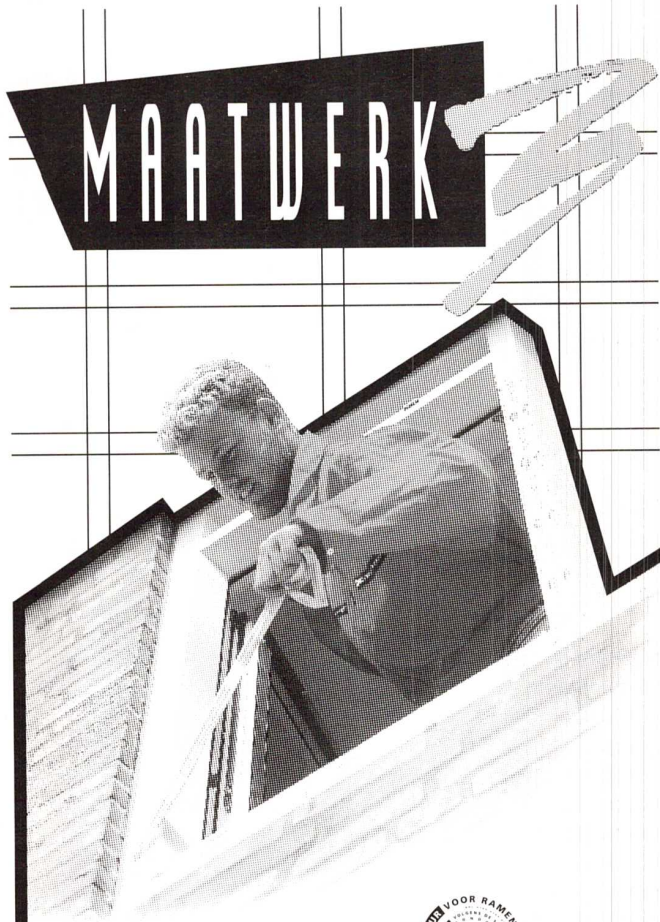
rol bepaald in de hoofdfasen van het proces (beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -beheer). Als rollen worden meestal genoemd: geen, wordt geïnformeerd (eenzijdig), wordt gehoord (tweezijdig) of doet creatief mee (meestal uitmondend in: adviseert). Tenslotte wordt de organisatie van het proces vastgesteld. Normaliter wordt daarna een begeleidingsgroep (platformgroep) gevormd worden met als deelnemers degenen die worden gehoord. Vaak treedt de raadscommissie op als een soort extra interne begeleidingsgroep. Degenen die creatief meedoen nemen deel aan de interactieve groep. De beslissers hebben zitting in een stuurgroep. Vervolgens moet men kiezen voor de aard van het proces, met een principiële keuze voor het reactieve of het interactieve proces. Is de opstelling van de actoren coöperatief, hebben zij vertrouwen in elkaar, dan gaat de voorkeur uit naar het interactieve proces. Is er sprake van een concurrerende opstelling, met vrijwel geen verschillen in perceptie over het te ontwikkelen beleid, dan is het verstandig uit te gaan van een reactief proces. Het aantal actoren kan hierbij overigens tweemaal zo hoog liggen als bij het interactieve proces. Bij twijfel moet men bedenken, dat het wijzigen van het proces van interactief naar reactief eenvoudig is. Daarentegen betekent het omgekeerde dat men feitelijk opnieuw moet beginnen.

Indien via het interactieve proces gezamenlijk het beleid wordt voorbereid en er na afloop consensus over het eindproduct bestaat, mag het niet meer als een vrijblijvend advies aan de besluitnemers worden opgevat. In feite kunnen de besluitnemers er met goed fatsoen niet meer omheen. Dat betekent echter ook, dat de besluitnemers gedurende het beleidsvoorbereidingsproces van stap tot stap moeten worden gehoord. Ze kunnen dan, in een vroeg stadium, hun eventuele bezwaren naar voren brengen.

**AFSLUITEND** ► Ongetwijfeld biedt het interactieve proces voordelen. Deelnemers zullen streven naar de gekende win-win oplossingen en per saldo mag van een dergelijke aanpak meer worden verwacht. Maar men kan geen ijzer met handen breken. Het is verstandig om te onderkennen, dat partijen nog weinig vertrouwen in elkaar hebben en het proces daarop in te richten. Leefbaarheid en herstructurering zijn geen eenmalige gebeurtenissen die een wijk of stad overkomen. Wanneer na de eerste resultaten het vertrouwen in elkaar groeit, kan uiteindelijk worden gewerkt in een sfeer van wederzijds vertrouwen en ondersteuning. Een kwestie van leren en waarderen.«

ILLUSTRATIE: OLTHOFF SENS

NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DR. IR. ALDERT DREIMÜLLER (020)6567233.

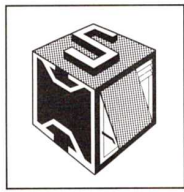


# MAATWERK



Aan maatwerk gaan veel activiteiten vooraf. Het klinkt zo gewoon, maar sta er maar eens bij stil. Een goede onderlinge afstemming is de basis om te komen tot het "maatwerk". Al onze collega's ondervinden hier dagelijks de voordelen van en natuurlijk ook u als klant!

*"Ik vind het een pracht, zo'n kunststof Reliëf kozijn, als je niet beter weet zou je denken dat ie van hout is."*



## SCHIPPER KOZIJNEN

ALUMINIUM ° KUNSTSTOF

Middelweg 11-13, 1716 KB Opmeer  
 Postbus 25, 1715 ZG Spanbroek  
 Tel: (0226) 351252 Fax: (0226) 353785

## Symptomen, oorzaken, hersteltips en herstelkosten!



**Nu ook met Herstelkosten  
 Bouwgeraken**

Bouwgeraken voorkomen is kosten voorkomen. Daar is kennis voor nodig. Net als voor het verhelpen ervan. Het Handboek Bouwgeraken bundelt die kennis voor u.

U leert van andermans ervaringen. Dramatische verzakkingen, onwaarschijnlijke scheuren, raadselachtige schimmels, en duizend en één andere verschijnselen waar anderen veel leergeld voor hebben betaald. Die kapitale kostenposten wilt u toch voorkomen? Bestel daarom nu het Handboek Bouwgeraken.

**Bel voor aanmelding 070 - 304 58 88**

**Prijs van het hoofdwerk: f425,-**

Ook verkrijgbaar via uw boekhandel ISBN 90-70011-034