



## Vademecum en monitoring van de participatieacties en -processen in de gemeente Anderlecht

2013



Grootstedenbeleid  
Politique des Grandes Villes



Maison de la participation  
Participatiehuis



habitat et  
participation  
asbl



# Vademecum en monitoring van de participatieacties en -processen in de gemeente Anderlecht

Een initiatief van burgemeester Eric TOMAS met de steun van het schepencollege van Anderlecht.

VU: MARCEL VERMEULEN-RAADSPLEIN 1- 1070 ANDERLECHT

## Inleiding

Voor de gemeente, het bestuurlijk niveau dat het dichtst bij de burger staat, is een essentiële rol weggelegd om de burgerparticipatie, de maatschappelijke cohesie en de solidariteit te versterken.

Hiertoe moeten de inwoners doeltreffend worden geïnformeerd, moet er naar hen worden geluisterd en is een systematische implementatie nodig van participatieprocessen.

Participatie is niet alleen een manier om de democratie te versterken, maar ook een hulpmiddel om het lokale bestuur te verbeteren door het informeren en mobiliseren van de verschillende lokale actoren.

Burgerparticipatie bevordert bovendien een dynamiek waarbij inwonersgroepen, verenigingen en de burgers elkaar kunnen ontmoeten op een locatie zoals het Participatiehuis om acties en projecten uit te werken die bijdragen aan een betere levenskwaliteit.

Het team van het Participatiehuis beschikt over een bijzondere competentie dankzij zijn kennis van de burger- en verenigingsnetwerken die noodzakelijk zijn voor een kwalitatief hoogwaardige benadering van participatie.

In het licht van de grote participatieacties van de voorbije jaren (implementatie van Agenda 21, ontmoeting tussen wijken, projectoproepen Duurzame Wijkenveloppes, participatiebudgetten, groene wijken) was het interessant om een gids uit te werken om de acties te analyseren en de goede praktijken te identificeren en algemeen toe te passen, om zo het succes van nieuwe participatieprocessen te vergroten.

Deze gids is bedoeld voor alle burgers, wijkcomités en gemeentelijke werknemers van Anderlecht en andere gemeentes die zich willen inzetten voor een lokaal participatieproces.

Ik wens u alvast veel leesplezier toe!

Eric TOMAS

Burgemeester, verantwoordelijk voor Participatie.



## Voorwoord

Met dit document wil het Participatiehuis een hulpmiddel bieden aan gemeentediensten en inwoners die participatieprojecten op touw zetten. Het is een tool die dankzij de verschillende delen zowel theoretisch als praktisch is.

Het eerste, theoretische deel geeft de lezer toelichting bij het concept burgerparticipatie. Diverse theorieën over de participatie en motivering van groepen worden kort aangesneden. In het tweede deel plaatsen we de participatie in de Anderlechtse context dankzij een synthese van de participatiediagnose uitgevoerd door Habitat et Participation. In een derde deel begeleiden we de lezer stap voor stap bij de implementatie van een eigen participatieproces. Naast uitleg geven we ook tips en vermelden we aandachtspunten die zeker niet mogen worden vergeten. Als laatste deel zijn er een reeks praktische fiches voor het leiden van participatiebijeenkomsten.

En natuurlijk kunnen inwoners en collega's die participatieprojecten willen uitwerken steeds terecht bij het Participatiehuis. Het is niet onze bedoeling om u dit vademecum te geven en u verder aan uw lot over te laten. Het gaat eenvoudigweg om een tool die de begeleiding door ons team kan aanvullen.

De publicatie van dit document gaat overigens gepaard met een opleiding voor de collega's en de inwoners. Daarna raden we de verantwoordelijken voor participatieprojecten aan om langs te lopen bij het Participatiehuis voor begeleiding op maat.

Wij wensen u veel leesgenot en hopen dat dit document een verrijking kan vormen voor uw projecten.

Het team van het Participatiehuis





## Inhoud

Vademecum en monitoring van de participatieacties en -processen in de gemeente Anderlecht..	2
Inleiding .....	4
Voorwoord .....	6
DEEL 1 BURGERPARTICIPATIE .....	10
Waarom een vademecum? .....	10
Participatie, een concept .....	10
<i>Welk mate van participatie?</i> .....	11
Hoe kunnen de deelnemers worden gemobiliseerd? .....	14
<i>Motivatie is een cruciale factor</i> .....	16
<i>Een basisvaststelling</i> .....	16
<i>Het leiden van de groep</i> .....	17
<i>Wat zijn de rollen van de verantwoordelijke?</i> .....	17
De juiste voorwaarden creëren voor participatie .....	18
<i>Welke methodes moeten worden gebruikt?</i> .....	18
voorwaarden voor participatie .....	20
<i>Het Participatiehuis, een cruciale partner</i> .....	20
DEEL 2 SAMENVATTING DIAGNOSE PARTICIPATIEPROCESSEN .....	25
DEEL 3 VADEMECUM.....	31
DE TIEN STAPPEN .....	32
Stap .....	34
Stap 1: Definitie van het project .....	35
Stap 2: EINDDoel van het proces.....	36
Stap 3: Analyse van het bestaande .....	37
Stap 4: Implementatie van het participatieproces .....	38
Stap 5: Communicatie .....	39
Stap 6: Het proces op zich .....	40
Stap 7: De externe hulp.....	41
Stap 8: Follow-up en feedback over het project .....	42
Stap 9: Eindbeoordeling .....	43
Stap 10: Activiteitenrapport en communicatie .....	44
DEEL 4 DYNAMIEK VAN DE PROJECTGROEP EN PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP.....	45
1. Eerste fase – Samenstelling .....	45
2. Tweede fase – Spanning.....	45
3. Derde fase – Productie .....	46

4. Vierde fase – Ontbinding .....	46
DEEL 5 NUTTIGE TOOLS.....	47
TOOL: SWOT-ANALYSE – Hinderpalen en mogelijkheden .....	48
TOOL: 'CADAVRE EXQUIS' .....	50
TOOL: ISHIKAWA .....	52
TOOL: THEMAFOTO'S.....	54
TOOL: WBS-Doelstellingen en actiestrategieën.....	55
TOOL: 'DISCUSSIE PER TWEE' .....	58
TOOL: kaart van de actoren.....	59
TOOL: ALLIGATOR VAN KAGAN.....	62
TOOL: DE HOEDEN VAN DE BONO .....	63
TOOL: Ruimtelijke indeling.....	65
TOOL: GANTT-DIAGRAM .....	67
TOOL: ANALYSESCHEMA VOOR PARTICIPATIEPROCESSEN .....	68
SAMENVATTEND .....	70
DANKWOORD .....	71

## DEEL 1 BURGERPARTICIPATIE

'Participeren' betekent niet zonder kennis van zaken een eigen standpunt geven, maar alle elementen begrijpen die een kwestie bepalen en kennis nemen van waar het bij de gestelde vragen precies om draait.

### WAAROM EEN VADEMECUM?

De context:

Op verzoek van het schepencollege en het Participatiehuis is eind 2012 en begin 2013 een diagnose uitgevoerd van de participatieprocessen. Bedoeling was een stand van zaken op te maken van de burgerparticipatie en hieruit sterke en zwakke punten af te leiden. Op basis van deze analyse is een gids/vademecum uitgewerkt als praktische tool voor het leiden van participatieprocessen. Deze omvat de specifieke praktijkenmerken van Anderlecht en de projectverantwoordelijken, die zowel gemeentelijke medewerkers, gewone burgers, vertegenwoordigers van verenigingen of wijkcontractprofessionals kunnen zijn. Om burgers te mobiliseren voor een openbaar onderzoek, een wijkfeest of een stedenbouwkundige diagnose, wordt gebruikgemaakt van uiteenlopende methoden voor het leiden en beheren van projecten. Daarom wordt in dit vademecum getracht om op basis van die verschillen een onderscheid te maken tussen de verschillende stappen, hun inhoud en de bijbehorende tools. We moeten bovendien het onderscheid maken tussen twee verschillende domeinen, namelijk: **participatieprojecten en participatieprocessen.**

Een **participatieproject** veronderstelt dat de gemobiliseerde personen het project en het einddoel tot in de puntjes beheersen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de projecten in het kader van het participatiebudget. Een groep stelt een project voor, past de nodige processen toe om het beoogde einddoel te behalen en draagt hiervoor ook **de verantwoordelijkheid.** Een **participatieproces** kan kaderen in een ruimer project en slechts een deel van dat project uitmaken. De eindverantwoordelijkheid ligt hier bij andere politieke, administratieve of contractuele (bijvoorbeeld wanneer een of meerdere technische bureaus worden ingeschakeld) niveaus. Het gewenste participatieniveau en dus de intensiteit zijn in dat geval beperkter, maar daarom niet minder performant.

In Anderlecht wijst de diagnose uit dat een groot aantal participatieprojecten burgerinitiatieven zijn (bijvoorbeeld van een wijkcomité) of projecten die worden opgestart door de gemeente, maar worden toevertrouwd aan de burgers. We zien bovendien een groot aantal participatieprocessen gekoppeld aan projecten die beheerd of begeleid worden door de gemeente of het gewest (Agenda 21, duurzaamewijkcontracten, openbare onderzoeken enz.). Het is dan ook de vraag op basis van welke objectieve elementen de burgerparticipatie kan worden gedefinieerd. Het gaat eerst en vooral om een concept gekoppeld aan personen en/of groepen.

### PARTICIPATIE, EEN CONCEPT

'Participatie' kan niet worden gedefinieerd zonder rekening te houden met de actoren die aanspraak maken op dit concept of het implementeren. Participeren in een wijkcomité, participatieve besluitvormingsprocessen invoeren in een grote administratie of de institutionele participatieregels uitwerken voor een wijkcontract zijn zeer uiteenlopende acties. Wanneer twee of meer organisaties samenwerken, spreken we ook over een 'partnerschap' of een 'netwerk'.

Het lijkt ons echter dat de krachtlijnen voor de beoogde doelstellingen bij een participatieproject, -programma of -proces als volgt kunnen worden omschreven:

- Een uitwisseling bevorderen tussen het individuele en collectieve, in een maatschappij waar de structuren de burgers zowel door hun dimensies als complexiteit boven het hoofd stijgen.
- Het lokale en het algemene niveau verbinden. Tal van participatievoorstellen zijn erop gericht de betrokkenheid van de burgers op lokaal niveau te vergroten.
- Een link leggen tussen de directe en de representatieve democratie.
- Sociale banden tussen personen creëren of aanhalen.
- De terreinexpertise (van de bewoners) optimaal benutten.
- De geloofwaardigheid en de toepassing vergroten van de gekozen oplossingen, wat de weigering impliceert van een non-engagement vanwege de besluitvormende actoren (autoriteiten - aannemers).
- Nieuwe communicatiemethodes uitwerken, onder meer om niet-dominante culturen te valoriseren (participatie van kansarmen).
- Partnerschappen en netwerken stimuleren enz.

Uit deze eerste benadering onthouden we dat **participatie** een meer actieve betrokkenheid inhoudt van de bevolkingsgroepen bij de besluitvormingsprocessen die op hen betrekking hebben.

We spreken overigens over '**participatieve benaderingen**'.

Deze worden als volgt gedefinieerd: 'participatieve benaderingen bestaan uit een groot aantal praktijken, met **passieve vormen** van interventie door de burgers, waarbij wordt gepeild naar de standpunten van de bevolking, om de plannings- en besluitvormingsprocessen te oriënteren, en **actievore vormen** van participatie door middel van directe interventie in de processen en de besluitvorming. De participatie van de bevolking omvat ook de mobilisering van de burgers en de deliberatieve democratie' (Abelson en Eyles, 2002, p. 1-2).

Tot slot begrijpen we onder '**participatieve benaderingen**' elke regeling waarbij verschillende types actoren bijeen zijn om op al dan niet directe en formele manier bij te dragen aan het besluitvormingsproces. Hierbij zeggen we dat actoren van een verschillend type zijn indien ze voor het probleem in kwestie een verschillende wereldopvatting hebben en dus gebruikmaken van een andere logica. Het concept participatie verwijst zo naar de betrokkenheid bij de besluitvormingsprocessen van personen die niet tot de formele politieke en administratieve kring behoren.

Het besluitvormingsproces wordt hierbij gezien in de ruime zin van het woord en kan zowel de identificatiefases van het probleem omvatten en het op de agenda plaatsen ervan als de fases waarin mogelijke oplossingen worden uitgewerkt, de eigenlijke besluitfase en de implementatie-, evaluatie-, en revisiefases van de beslissing. De participatieve benaderingen omvatten bepaalde klassieke participatiemechanismen van onze democratieën, maar ook allerlei processen die autoriteiten, vertegenwoordigers van de industriële, commerciële en financiële wereld, vertegenwoordigers van de burgermaatschappij (ngo's, vakbonden, wetenschappers, consumentenverenigingen enz.) en/of de burgers samenbrengen.<sup>1</sup>

## Welk mate van participatie?

### Men onderscheidt vijf participatieniveaus:

1. Informeren van de burgers

**Het informeren** van de bewoners door de autoriteiten bestaat erin het beleid te duiden, zodat de projecten voor bepaalde wijken of de volledige gemeente beter begrepen en ervaren worden door de inwoners. De informatie betreft gewoonlijk de doelstellingen van het project, de

---

<sup>1</sup> Instituut voor duurzame ontwikkeling, duurzame ontwikkeling meten

betrokken bevolkingsgroepen, de technische kenmerken, de termijnen en de eventuele beperkingen die hieruit kunnen voortvloeien.

De burgers zijn **niet betrokken** bij het uitwerken van de projecten of bij de besluitvorming. Dit niveau is overigens een noodzakelijke basisvoorwaarde en vormt **het fundament** van het participatieproces, om te garanderen dat iedereen elkaar correct begrijpt.

## 2. Raadplegen van de burgers

**Communicatieproces** waarbij de mening wordt gevraagd van de bevolking over een project, maar het de lokale overheid vrij staat om rekening te houden met de elementen die ze pertinent acht. Dit proces is in bepaalde gevallen wettelijk verplicht, bijvoorbeeld bij grote infrastructuurprojecten (ringweg, metrolijn, busverbinding), wordt georganiseerd door de lokale overheid en bestaat in verschillende vormen, die vaak worden gecombineerd: openbaar onderzoek, impactstudies, werkvergaderingen enz.

Het gaat er hier om te vragen naar de mening, suggesties en opmerkingen van de inwoners over een bepaald onderwerp, nadat ze hierover geïnformeerd werden.

## 3. Overleg met de burgers

**Dialoog en uitwisselen van ideeën** met de betrokkenen bij een beslissing vooraleer de beslissing wordt genomen. De lokale overheid behoudt hierbij het initiatief en de beslissingsbevoegdheid.

Debatfase over de behoeften en belangrijkste kenmerken van een project, om de inwoners centraler te plaatsen en meer inspraak te bieden.

**Het overlegmodel** leunt aan bij het model waarbij de overheid om op te treden moet beschikken over middelen om de gemeente te observeren die de met name maatschappelijke implicaties van de beslissingen duidelijk maken. Het politiek-administratieve systeem heeft deze 'antennes' naar de samenleving dus nodig om de strategie toe te lichten, deze ingang te laten vinden en zich te informeren over de reactie van de maatschappij erop.

In dat opzicht verschilt het overlegmodel van een systeem met unilaterale beslissingen en verenigt het de betrokken personen tijdens het volledige besluitvormingsproces.

In theorie houdt het overlegmodel een zekere machtsdeling in tussen de verkozenen en de inwoners. De lokale overheid kent de inwoners dan een zekere mate van expertise toe voor de kwesties waarbij ze betrokken zijn.

## 4. Coproductie van acties/resultaten met de burgers - partnerschap

**Directe participatie** in de uitwerking van een project, van de beslissing tot de implementatie. De lokale overheid deelt het initiatief en de besluitvorming.

Partnerschap tussen de lokale verkozenen en de inwoners, waarbij beide groepen een volwaardige rol spelen. Men vertrekt van een blanco blad en definieert samen de prioriteiten, werkt gezamenlijk een programma uit en geeft het project samen vorm.

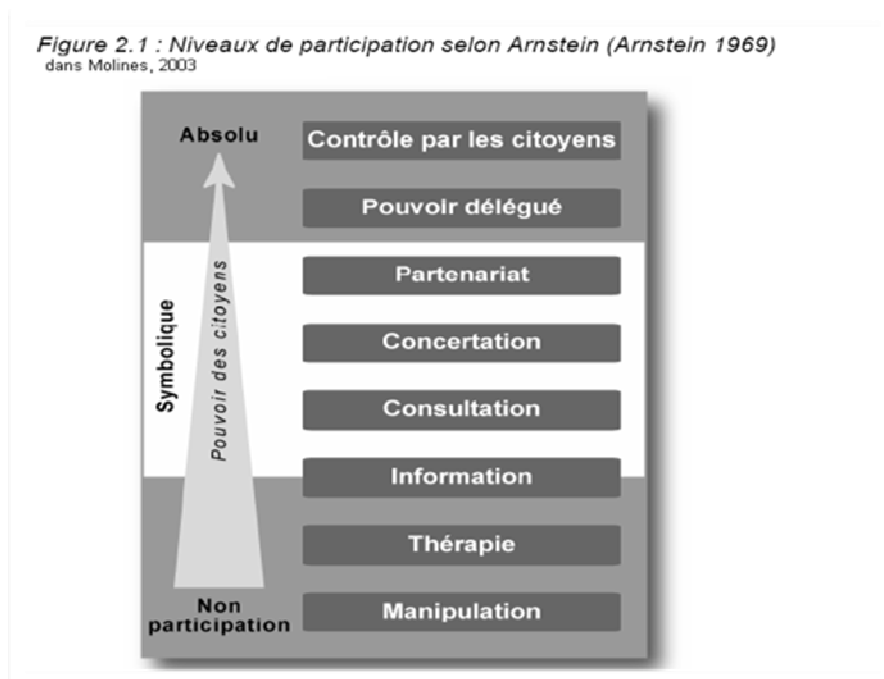
Coproductie is het hoogste participatieniveau omdat de bewoners op dezelfde manier betrokken worden als de lokale overheid. Aan de bewoners worden een expertisecapaciteit en terreinkennis toegekend die kunnen bijdragen aan de visie van de professionals en helpen bij de uitwerking van het project.

Door de reikwijdte van een dergelijke benadering is het belangrijk om van bij het begin spelregels vast te leggen: bepalen wat cruciale en wat secundaire beslissingen zijn, het projectteam organiseren, de overlegmogelijkheden vastleggen (openbare workshops, verkennende bezoeken, rondetafelgesprekken enz.). Het is ook belangrijk om te bepalen hoeveel ruimte de projectverantwoordelijke heeft in zijn besluitvorming.

## 5. Delegeren van bevoegdheden

Proces dat erin bestaat een groep burgers de volledige uitvoering van een project in handen te geven. Dit is bijvoorbeeld het geval voor het participatiebudget.

*Het is dus cruciaal om van bij het begin van elk participatieproces duidelijk te maken welke mate van participatie wordt beoogd en waarom. Er met andere woorden van meet af aan voor zorgen dat de burgers begrijpen wat het doel is van hun participatie en wat de administratieve, politieke economische enz. grenzen zijn. Hiermee staat of valt de geloofwaardigheid van het proces. In Anderlecht hebben burgers bij de diagnose aangegeven dat er op dit vlak onduidelijkheid bestond. Tot slot moeten de methodes en tools om het proces te beheren in overeenstemming gebracht worden met het beoogde participatieniveau.*



## HOE KUNNEN DE DEELNEMERS WORDEN GEMOBILISEERD?

Door uit te gaan van hun motivatie!

In dat opzicht is het belangrijk om de historische context in herinnering te brengen waarin het concept participatie is ontstaan: tijdens de jaren 70 en als een echte eis: "Geef ons de middelen om te participeren!" Hiervoor zijn vervolgens verschillende tools en methodes gecreëerd. We bevonden ons op dat moment in een context met weinig tools en een vraag om participatie.

Vandaag eist men niet langer om te kunnen participeren. Er is ten hoogste nog de eis van burgerlijke controle over het openbare beleid (zelden over privébeleid). De context is veranderd: vandaag is er een overvloed aan participatiemogelijkheden. Daarom moet dit anders worden beheerd en zijn er tools en methodes nodig aangepast aan deze nieuwe situatie. Wat vandaag vanzelfsprekend lijkt, is dat we steeds meer functioneren in een systeem waarbij diensten en producten worden aangeboden aan een doelpubliek. Het is dan ook noodzakelijk om de vraag te stellen wat het doelpubliek, de klant motiveert (motivatietheorieën sinds Maslow in 1943).

Het is overigens evident dat werklozen, huismoeders, kaderleden of daklozen niet op dezelfde manier worden gemotiveerd. En de motivatie verloopt ook anders wanneer het gaat om de bescherming van het patrimonium, om huisvesting, mobiliteit, gezondheid, onderwijs enz. Door in te gaan op deze motivatie is het mogelijk om een bepaalde tool niet puur te kiezen omdat deze interessant is of ergens anders een succes was, maar in functie van zijn capaciteit om de gewenste personen te motiveren en te mobiliseren.

Een voorbeeld van motivatiemethodiek: de methode van het microproject

*Hieronder volgen enkele werkingsprincipes waarop de methode van het microproject berust. Deze principes vormen op hun eigen manier motiverende elementen voor de betrokkenen.*

- 1. Kies voor acties die de mensen raken in hun dagelijks leven. Kies niet voor een mobilisering met doelstellingen die te ver verwijderd liggen van de dagelijkse leefwereld van uw medeburgers.*
- 2. Gebruik van bij het begin een succesdynamiek door de mensen te laten deelnemen aan acties waarvan u bijna zeker weet dat ze succesvol zullen zijn. Dit versterkt de legitimiteit en geloofwaardigheid van de betrokken professionals (waaronder uzelf).*
- 3. Kies voor een project met een beperkte reikwijdte waarvoor u gemakkelijk fondsen kunt verkrijgen. De middelen zijn beperkt en de budgetten moeten jaarlijks worden goedgekeurd. Het is dus zaak om te opteren voor acties waarvoor vrij vlot middelen beschikbaar zullen zijn in het volgende budget.*
- 4. Kies voor een actie die niet te veel controverse veroorzaakt bij de verschillende bevolkingsgroepen. Als het gaat om een heet hangijzer, zal het door de onenigheid over het onderwerp lang duren voor het project op de rails staat.*
- 5. Stel eerst en vooral projecten voor die snel verwezenlijkt kunnen worden. De mobilisering verdwijnt immers snel als de mensen niet meteen resultaat zien. Het is dan bovendien des te moeilijker om de mensen opnieuw te mobiliseren, doordat de geloofwaardigheid van de voorgaande actie is aangetast.*
- 6. Probeer de problemen van individuen niet te snel te veralgemenen. Ieder van ons wenst dat er gehoor wordt gegeven aan zijn individuele vragen en klachten. Ook al kunnen we beseffen dat andere inwoners dezelfde vragen hebben, toch is het belangrijk dat wie een wens heeft geuit, zich niet meteen 'ingeaald' voelt door de groep. (Het is hierbij niet de bedoeling cliëntelisme-acties voor te stellen, maar enkel om rekening te houden met de individualiteitsbehoefte van de mensen).*

Anderlechtse projectverantwoordelijken aan het woord (interviews):

*"Het eigenlijke probleem hier in de wijk is dat de kern bestaat uit handelaars. Ze arriveren 's morgens, maar ze wonen hier niet, dat is niet meer van deze tijd. Vandaag zien we dus een systeem waarbij de handelaars hier enkel komen werken, en daarna is het hier desolaat. 's Avonds is het gedaan en zie je hier niemand meer. En dat is een probleem. Er zijn activiteiten nodig waardoor er continuïteit ontstaat in de wijk, zodat we 's avonds een glas kunnen drinken op een aangename plek."*



Anderlechtse projectverantwoordelijken aan het woord (interviews):

*"Om de mensen in beweging te krijgen is er niets beter dan feesten en groene wijken."*

### Motivatie is een cruciale factor ...

Tal van theorieën snijden het onderwerp motivatie aan, maar de meeste betreffen de beroepswereld. Ze kunnen dan ook maar beperkt worden toegepast op participatieprocessen die per definitie erop gericht zijn burgers vrijwillig en soms op lange termijn te motiveren. Het hier voorgestelde analysemodel is noodzakelijkerwijs simplistisch, maar biedt projectverantwoordelijken het voordeel dat ze hun processen kunnen sturen op basis van drie eenvoudig te identificeren en te beheren scharnierpunten.

*"Ze wisten niet dat het onmogelijk was, dus hebben ze het maar gedaan."*

*Mark Twain*

### Een basisvaststelling

De motivatie om zich in te zetten kan niet worden opgelegd. Ze is het gevolg van een combinatie van verschillende elementen met een onderlinge wisselwerking. Deze elementen zijn:

#### *De behoeften van de mensen - hun verlangens - hun vragen*

Hierbij willen we eerst opmerken hoe buitengewoon divers de behoeften en verlangens van de mens zijn.

Een **'behoefte'** ontstaat uit **een gevoel van gemis**.

Om te overleven moet een mens eten, zich kleden, beschutting vinden, lichamelijk en mentaal in veiligheid zijn, tot een groep behoren en door die groep erkend worden en zijn intellectuele en lichamelijke capaciteiten ten volle kunnen gebruiken.

Deze door Maslow geformaliseerde vaststelling wordt verrijkt met een andere basisvaststelling: de ene behoefte verjaagt de andere. Wanneer een behoefte wordt ingevuld, ontstaat er in zekere zin plaats voor een andere behoefte van een ander type.

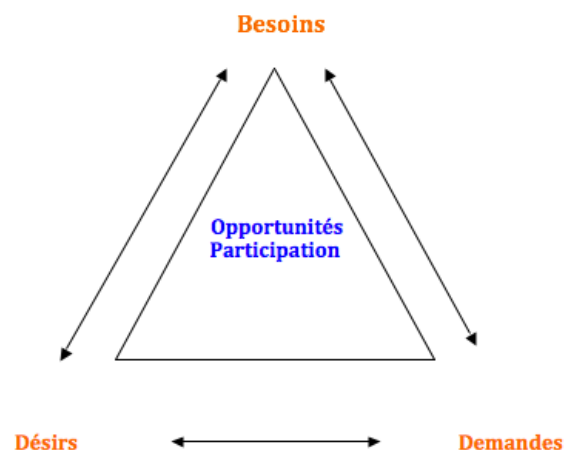
Een **'verlangen'** betreft een geprivilegieerde manier om een behoefte in te vullen.

Een mens moet eten, maar verlangt naar een pizza.

Een mens moet in relatie treden met anderen en verlangt naar een mobiele telefoon van een bepaald model.

Een **'vraag'** is het verlangen om een product, een dienst of een relatie te verkrijgen, gekoppeld aan de middelen om dit te doen.

Zoals het volgende schema aantoont, hangt de motivatie om te participeren af van een systeem van factoren, met in het midden de opportuniteit die door de eventuele deelnemers beschouwd wordt als een antwoord op zowel een behoefte als op een verlangen dat de basis vormt voor een vraag.



**De rol van een verantwoordelijke** voor een participatieproces moet er dus in bestaan zo veel mogelijk opportuniteiten te creëren voor de personen die betrokken moeten worden. Hierbij moet overigens het belang worden benadrukt van het realiteitsprincipe. Burgers zullen zich vlotter willen mobiliseren als ze zien dat zich na afloop van hun actie een verandering voordoet, en dat binnen een termijn die ze realistisch vinden. Net als in andere gemeenten is het de factor tijd die in Anderlecht voor problemen zorgt. De tijdsperceptie van de burger is immers niet gelijk aan deze van de gemeentelijke overheid.

Dit feit is soms nefast voor de mobilisering en creëert soms een gevoel van onmacht en onbegrip bij de burgers. Ook twee auteurs maken hier melding van: **Porter en Lawler**.

Volgens hen zal iemand zich pas inzetten voor een actie wanneer hij onbewust de volgende drie vragen positief heeft beantwoord:

Ben ik in staat mijn doelstelling te bereiken?

Staat er iets tegenover voor mij?

Is deze kwestie belangrijk?

Deze drie antwoorden maken deel uit van de **opportuniteit** voor zover ze positief zijn.

### Het leiden van de groep

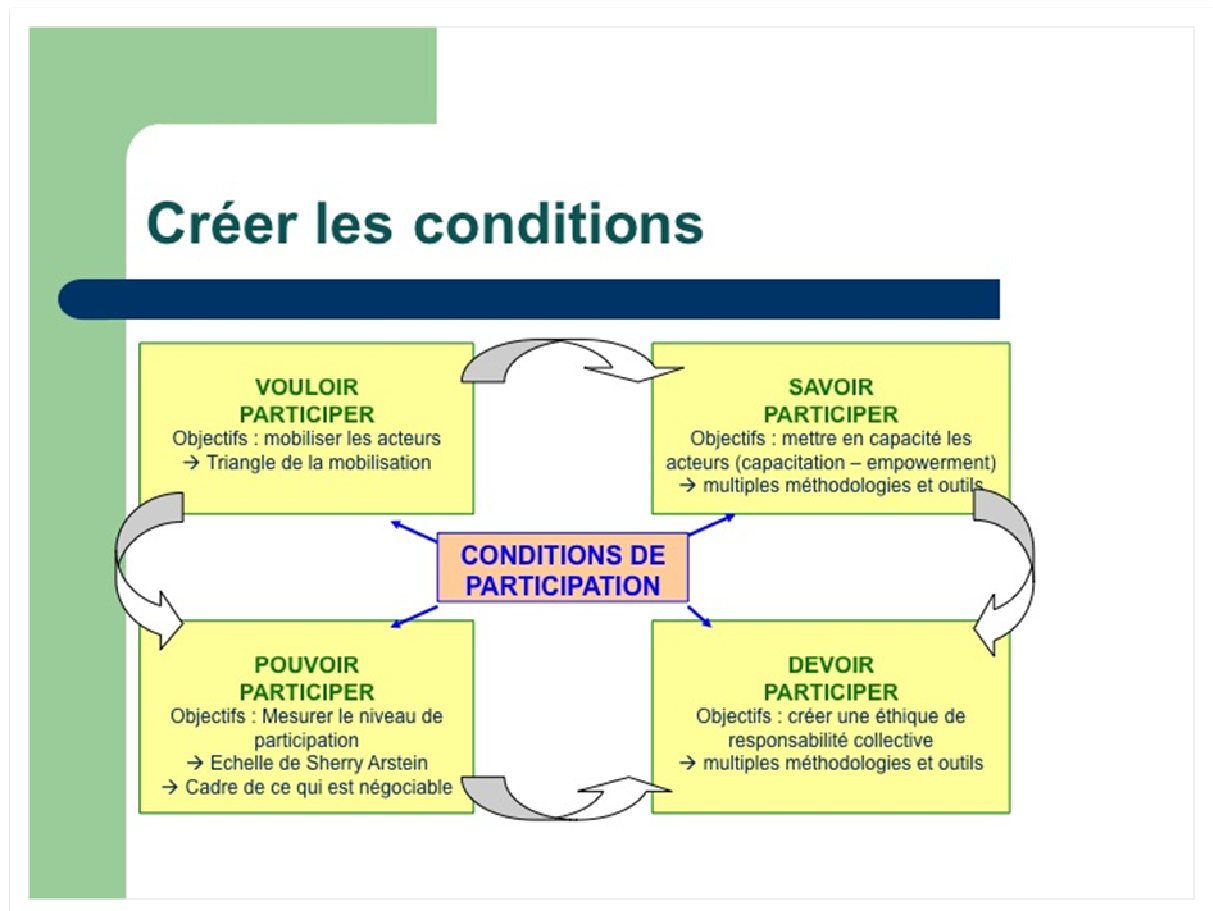
Het is niet mogelijk zich een groep voor te stellen die zich inzet voor een project zonder dat er een groepsverantwoordelijke is. 'Leiden' betekent hier niet leiden in de zin van 'zich zeggenschap toe-eigenen'. Leiden betekent in beweging brengen naar een bepaalde doelstelling. Om een groep te leiden is het belangrijk om zich bewust te zijn van de omgeving waarin deze functioneert: bijvoorbeeld de actoren kennen, de organisatorische cultuur van de groepen en hun acties, en weten op welke manier deze gevoerd worden. De verantwoordelijke maakt deel uit van de opportuniteit voor de deelnemers van zijn projectgroep. Hij speelt dan ook een heel belangrijke rol in het verloop van het proces.

### Wat zijn de rollen van de verantwoordelijke?

1. De groep helpen om een doel te bereiken, een beslissing te nemen, een probleem op te lossen of een project uit te werken.
2. Bij de groep de aanvaarding van alle deelnemers bevorderen, evenals het wederzijdse respect.
3. Ervoor zorgen dat alle deelnemers beschikken over de essentiële gegevens voor het collectieve besluitvormingsproces en die gegevens ook begrijpen.
4. Ervoor zorgen dat de genomen beslissingen het resultaat zijn van de wensen van de groep, nadat alle deelnemers de kans hebben gehad om hun mening te geven.
5. De collectieve creativiteit en verbeelding van de groep stimuleren en operationeel maken.
6. De natuurlijke leiders identificeren en hen helpen om hun leiderschap op democratische manier uit te oefenen.

*De voorwaarden voor de participatie moeten dus worden gecreëerd: een soort systeem dat voortdurend ter discussie moet worden gesteld en aangepast in functie van de wil, de kennis, het vermogen en de plicht van de betrokken burgers om te participeren.*

## DE JUISTE VOORWAARDEN CREËREN VOOR PARTICIPATIE



Hiertoe is het noodzakelijk over de methodes en tools (zie deel drie en vier) te beschikken die zowel passen bij de groep an sich, met zijn specifieke behoeften en diversiteit, als bij het beoogde doel. In de 'wil om te participeren' vinden we de mobilisatiedriehoek terug. In het 'vermogen om te participeren' zien we de mate van participatie, het gewenste niveau. In de 'kennis om te participeren' herkennen we de tools van de groepsverantwoordelijke en in de 'plicht om te participeren' de dynamiek van de groep.

### Welke methodes moeten worden gebruikt?

(Geïnspireerd op Participatieve methodes. FRB)

Bij de keuze van de methode(s) moet rekening worden gehouden met de volgende vijf elementen:

**Doelstellingen:** de redenen voor de participatie en de verwachte resultaten.

**Onderwerp:** de aard en de reikwijdte van de kwestie.

**Deelnemers:** de personen die betrokken of geïnteresseerd zijn of kunnen bijdragen tot oplossingen.

**Duur:** de beschikbare tijd.

**Budget:** de beschikbaarheid van de middelen.

**Doelstellingen:** De doelstellingen van een participatieproject zijn vaak divers. Een van de eerste acties zal er dan ook in bestaan de prioriteiten te bepalen.

**Onderwerp:** Wat is de thematiek waarbinnen het project kadert? (De algemene context, zonder specifiek doel.) Bijvoorbeeld: ruimtelijke ordening, project: een openbare locatie veilig maken.

**Deelnemers:** Wie zal deelnemen aan het evenement? Het doelpubliek hangt af van de kwestie, want de interesse van de verschillende groepen en hun vermogen om bij te dragen aan een participatieproces hangt af van het aangesneden onderwerp. Bovendien is het belangrijk om rekening te houden met de reikwijdte (geografisch), het budget en de timing van het project om het aantal deelnemers en hun geografische verspreiding te bepalen. Hieronder vindt u de belangrijkste groepen waarvan de deelname moet worden overwogen, ofwel om een beslissing te nemen (al dan niet bindend) ofwel om bij te dragen aan het proces:

- de individuele burgers
- de belanghebbenden, of met andere woorden de vertegenwoordiging van burgers door organisaties zoals:
  - niet-gouvernementele organisaties (verenigingen, ngo's)
  - de privésector
  - belangengroepen (lobbygroepen, clubs enz.)
  - experts in een bepaalde kwestie
  - politici die het resultaat van het proces zullen toepassen

*Algemeen wordt aanbevolen zo veel mogelijk besluitvormers te betrekken bij processen die erop gericht zijn het beleid te beïnvloeden. Wanneer de besluitvormers van bij het begin van het proces betrokken worden, is de kans groter dat ze het proces en het resultaat ervan zullen steunen.*

**Duur:** Het is belangrijk om politieke kwesties op het juiste moment aan te snijden. Het risico bestaat dat een participatieproces geen grote impact heeft op de besluitvorming indien het plaatsvindt net na de goedkeuring van wetgeving ter zake. Het kan echter op een doeltreffende manier bijdragen wanneer het onderwerp actueel is en er in de nabije toekomst wetgeving over komt. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden bij de planning van een participatie-evenement.

De duur omvat niet alleen het evenement zelf, maar ook de planning en de follow-up achteraf. "De duur is een cruciaal element. Burgers langdurig mobiliseren vereist een aandachtige monitoring van de evolutie van de parameters van de mobilisatiedriehoek"

**Budget:** Bepaalde methodes zijn uitgebreider dan andere en vergen dan ook een groter budget. Voor alle methodes geldt echter dat de kosten sterk kunnen uiteenlopen. De kostprijs van een evenement hangt af van elementen zoals:

#### **De geografische reikwijdte: vanwaar moeten de deelnemers komen?**

Dit beïnvloedt de verplaatsingskosten, plus de noodzaak om al dan niet maaltijden te voorzien.

**De vergoedingen en subsidies:** moeten de experts betaald worden of doen ze dit in hun vrije tijd? Moeten de burgers vergoed worden voor hun afwezigheid op het werk en andere verplichtingen?

**De locatie:** moet er een ruimte gehuurd worden voor het evenement of beschikt de organisator over een site die gratis ter beschikking wordt gesteld?

**De bevoorrading tijdens het evenement:** een evenement is altijd aangenamer voor de deelnemers wanneer er maaltijden, koffiepauzes enz. worden voorzien.

## VOORWAARDEN VOOR PARTICIPATIE

### Het Participatiehuis, een cruciale partner

*In Anderlecht profileert het Participatiehuis zich als cruciale partner voor uw participatieacties. De opdracht van de dienst bestaat er immers in de burgerparticipatie te bevorderen en dus iedereen te begeleiden die een participatieactie wenst uit te voeren.*

*De begeleiding kan gebeuren op verschillende niveaus, afhankelijk van uw behoeften. Het Participatiehuis beschikt over een netwerk van actieve burgers en wijkcomités, en het is voor elk project een interessante zaak om deze te activeren. Het huis beschikt ook over een vergaderzaal met de nodige uitrusting die kan worden gebruikt voor bijeenkomsten met de inwoners. Ten slotte heeft het Participatiehuis in de loop der jaren een zekere expertise verworven die de projectverantwoordelijken zeker van dienst kan zijn. **In het derde deel van dit document** worden met een kopje de stappen aangeduid waarbij het Participatiehuis bijzonder nuttig kan zijn.*

*Eén ding is echter zeker: ongeacht het gewenste type partnerschap is het van groot belang dat er van bij het begin van het project contact wordt opgenomen met het Participatiehuis. Voor een zinvol participatiegedeelte van een project moet hier immers van bij het begin over nagedacht worden en moet het gedeelte integraal deel uitmaken van het project.*

**Een 'ideaal' participatieproces vereist:**

#### Een gedeelte (politieke) wil rond de actie

Het is belangrijk dat wie de participatie initieert de nodige tijd neemt om te bepalen welke **zingeving** wordt gegeven aan de participatie en de inhoud ervan.

Van gedachten wisselen en het eens worden over de waarden die aan de actie worden gekoppeld, wat uiteindelijk leidt tot een geheel van **gedeelde waarden**: dit vormt de hoeksteen van het participatieproces. De tijd nemen om deze waarden te formuleren en na te gaan welke waarden men deelt en welke waarden zinvol zijn voor het project, is een zeer belangrijke stap.

Vooraf op de hoogte zijn van **de verwachtingen** van de deelnemers: waarom hebben ze besloten om zich in te zetten, op basis van welk belang en met welke doelstellingen?

#### Werkingsregels

Het is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat **alle deelnemers over dezelfde kennis en beheersing van de werking van de actie beschikken**, vooral als ze vooraf moeten samenwerken: de doelstellingen in herinnering brengen van de actie, van de organisatie in verschillende stappen, van de rol van elk type betrokkene enz. Hetzelfde moet gebeuren wanneer deelnemers zich in de loop van het proces aansluiten bij de groep.

#### Het is belangrijk de dynamiek van de projectgroep te stimuleren

Voor elke collectieve organisatie gelden werkingsregels.

- Dankzij de regels kan een organisatie het gedrag coördineren (en regelen) van de actoren die er deel van uitmaken om een bepaalde doelstelling te bereiken.
- De regels beschermen de zwakkeren tegen de sterken; democratie vereist regels.
- Ze zijn echter ook gekoppeld aan een machtssysteem.

- De regels bepalen verantwoordelijkheden en plichten, een organisatie, vaak een hiërarchie.
- Om regels uit te vaardigen en te doen respecteren is autoriteit nodig, gekoppeld aan een legitimiteitsysteem. Dit kan voortvloeien uit de hiërarchie, uit de controle over de financiering, uit een symbolische orde enz.
- Collectief de regels uitwerken: hiertoe zijn momenten nodig om in alle transparantie te debatteren en de regels te formuleren.
- Collectieve waakzaamheid over de toepassing van de regels. Idealiter worden ze een tweede natuur, zodat niemand tot de orde moet worden geroepen. Soms is het echter wel nuttig dat een door de persoon erkende groep hier specifiek op toeziet.

### De diagnose delen

Elke actie moet van bij de start **gebaseerd zijn op een gedetailleerde en precieze kennis van wat bestaat** door middel van diagnose-elementen: situationele context, rekening houden met of studie/overzicht van gelijkaardige zaken (lokaal en algemeen niveau), sociaal-demografische gegevens (indien van toepassing) ... Dus de wil om de bestaande situatie na te gaan: gebruik van netwerken, enquêtes, cijfers ...

### Vaak bemiddelende actoren mobiliseren

Dit zijn de cruciale **actoren** bij participatieacties:

Coördinator, verantwoordelijke enz. aan wie de verantwoordelijkheid is toevertrouwd om de actie te implementeren, ongeacht hoe vergevorderd deze is. Het zijn bemiddelende actoren omdat ze de schakel vormen tussen verschillende types gemobiliseerde actoren: inwoners, verenigingen, technici, verkozenen enz.

Ze spelen een heel belangrijke rol en zijn in zekere zin de 'actie in persoon', ze produceren verslagen, plannen toekomstige ontmoetingen enz.

### Door de creatie van cruciale partnerschappen

Een partnerschap bestaat erin de participatie te koppelen aan externe actoren die hun expertise bijdragen. Dit is een essentieel aspect om elke participatie te laten groeien.

*Drie soorten partnerschap:*

**Informatiepartnerschap:** voor welke partners en bevolkingsgroepen is het project van belang? De eerste partner is het doelpubliek, maar alle actoren moeten worden geïnformeerd, en dat gedurende de volledige actie.

**Actiepartnerschap:** het is op dit niveau dat het project en de actie vorm krijgen. Niet iedereen is hier noodzakelijk aanwezig, maar wie dat wel is, levert een belangrijke bijdrage. Dit type partnerschap is niet alleen van toepassing bij **participatieacties**, maar misschien nog meer in het kader van **participatieacties**.

**Uitvoeringspartnerschap:** alle partners en competenties die samengebracht of gezocht moeten worden om de activiteiten die voortvloeien uit de actie (communicatie, technische diensten) te concretiseren.

Anderlechtse projectverantwoordelijken aan het woord (interviews):

*"In Scheut is de typologie van de wijk, van de bevolking van de wijk, zo dat de mensen geïnteresseerd zijn in wat er zich in de wijk afspeelt. We hebben heel wat wijkcomités. Het idee is om echt de interesse van die personen te wekken, dus op dat vlak is het een succes. Daarnaast hebben we ook een aantal personen die toch echt geïsoleerd zijn: senioren in het rusthuis van de wijk, van hen hebben we er twee kunnen bereiken. Uiteindelijk gaat het om een gedeeltelijk succes, want we hebben niet iedereen kunnen bereiken. Het is al een manier om een vertrouwensrelatie te creëren met bepaalde sleutelpersonen. Bij jongeren is dit volgens mij moeilijker, omdat er geen structuren zijn. Ze worden niet gevolgd door een structuur. Er zijn wel wijkverenigingen voor jongeren, maar die slagen er niet echt in een echte cohesie te creëren rond die jongeren. Voor de jongeren stelt dat niet veel voor. Jongeren bereiken we op veel informelere manier: door rond te lopen op straat. Met de opening van het wijkhuis hebben we ook gezien dat er een aantal zo zijn langsgekomen en al dan niet concrete interesse hebben getoond voor het project. Wanneer ze zien dat er iets gebeurt, beginnen ze deel te nemen. Het probleem is echter dat we veel projecten hebben en met veel verschillende zaken bezig zijn. We proberen een aantal al dan niet formele zaken te implementeren op het vlak van participatie. Afhankelijk van de activiteiten hebben we een responsgraad van 30 tot 70 gezinnen op een totaal van 300 gebuste folders. Ik ben tevreden met dat cijfer."*

*"Bij al deze participatieprocessen merken we dat er potentieel is bij de inwoners, dat er verlangens zijn. Het probleem is dat het te lang duurt tussen het moment waarop we beslissen om ze te mobiliseren, een project indienen en financiering krijgen wanneer het project is goedgekeurd, en dat er ook geen financiering is tijdens het uitwerkingsproces van het project. We hebben echt meer financiering nodig. Het vrijwilligerswerk zou veel meer steun moeten krijgen, zowel op praktisch als financieel vlak."*

### **En soms een beroep doen op experts**

Voor de Anderlechtse participatieprocessen is al vaak een beroep gedaan op experts, bureaus gespecialiseerd in stedenbouw of in burgerparticipatie. Deze aanvullende competenties zijn vaak noodzakelijk, al was het maar om de haalbaarheid van de doelstellingen en hun positieve of negatieve effecten te beoordelen of eenvoudigweg om een faciliterende rol te spelen.

Wanneer deze externe participaties vergoed worden, wordt daarvoor een aanbesteding uitgeschreven. De experts gaan dan in op een bestek. Dit bestek is dan een soort projectie van een toekomstige realiteit, geen vaststelling van feiten. Wanneer het bestek te precies is, kan dit de taakstelling in een keurslijf dwingen, waardoor een aanpassing aan de dynamische en evoluerende realiteit van het project in uitvoering moeilijk wordt. Is het bestek echter te vaag,

dan is het risico op spanningen tussen de opdrachtgever en de experts reëel. **Wie doet wat en wanneer of zelfs tot waar?**

Het is dus noodzakelijk dat er een vertrouwensrelatie wordt gecreëerd in dit partnerschap en dat de nodige beoordelingen worden voorzien. Er mag niet gewacht worden tot er spanningen ontstaan. Het is belangrijk de voorwaarden van de opdracht te verduidelijken in functie van de evolutie en de onverwachte feiten die onvermijdelijk zullen opduiken. Eén aspect moet altijd zeer concreet zijn, namelijk wie de opdrachtgever voor de expertise is: de vertegenwoordiger van de gemeente, de politicus of misschien de burgers die voor dit project zijn gemobiliseerd?

### **Een leiderschap uitwerken waarbij de leden van de groep betrokken zijn**

- De mogelijkheid vrijlaten voor een diverse betrokkenheid, die gebaseerd is op de aanvaarding van een leiderschap.
- Iedereen zet zich in, maar niet noodzakelijk voor dezelfde dingen: er is een verdeling van het leiderschap.
- Mikken op een zo horizontaal mogelijke organisatie, waarbij op alle domeinen een hogere bevoegdheid mogelijk is, zodat het leiderschap kan wisselen.

### **De vormen en modaliteiten diversifiëren**

Kleine en grote groepen afwisselen. De vormen die de bijeenkomsten kunnen aannemen, moeten heel divers zijn: open forums, workshops enz. Het verdient aanbeveling om een klassikale vorm (leraar/leerlingen) te vermijden.

Aanpassen volgens de leeftijd en de activiteiten.

De ruimte en de tijd indelen.

*Zin geven*

*Verrassen*

*Geruststellen*

Anderlechtse projectverantwoordelijken aan het woord (interviews):

*"Wat het wijkcontract betreft, slagen we erin om tal van evenementen te organiseren en hebben we een zeer volle agenda, met bijna elke week een vergadering over diverse onderwerpen. We beginnen te beseffen dat het veel te veel is, en dat de mensen niet kunnen volgen. We vragen niet dat ze alles volgen, maar sommige personen voelen zich verplicht om naar alles te komen. We moeten proberen om evenementen te groeperen, om een overvolle planning te vermijden voor de bewoners, mensen die ook moeten werken. Dergelijke zaken zijn niet houdbaar."*

### **Nooit vergeten te formaliseren**

*Elke kleine stap, elke kleine actie en de kleinste verwezenlijking moet zichtbaar geformaliseerd worden (in de vorm van een 'symbolisch object'): een foto, een verslag, een document, krachtige uitspraken, de blog, de website enz.*



### En tot slot kapitaliseren en vooral communiceren

Wat verworven is valoriseren en delen: het ontstaan van in zichzelf gekeerde groepen moet worden vermeden.

Luisteren naar de drijvende krachten.

Luisteren naar de betrokken personen.

De verwezenlijkingen en projecten kaderen in het totaalproject.

Intern en extern communiceren. De situatie vermijden waarbij iemand kan zeggen: "Ik weet van niets".

### De communicatie

Kan verschillende vormen aannemen: logboek, verslag, vergadering, en moet alle institutionele of verenigingspartners betreffen.

### Zorgen voor beoordelingscriteria

Van bij de start van de actie beoordelingscriteria vastleggen om de volgende vraag te beantwoorden: wat zijn de elementen die zullen bepalen of het project een succes is?

Op collectieve, gedeelde manier evalueren 'al doende', desnoods door onderweg beoordelingscriteria toe te voegen.

Door de beoordeling, en het vastleggen van de criteria hiervoor van bij het begin, kan beter vergeleken worden met de beoogde doelstellingen, kan de waarde van de actie getoetst worden, en zijn er referenties voor een vervolg en eventueel om de principes van de actie elders toe te passen (en er kunnen bovendien onverwachte beoordelingselementen opduiken).

Samengevat moet bij het mobiliseren van de burgers voor een participatieproject een kader worden gecreëerd dat zorgt voor:

*De creatie van mogelijkheden om zich te uiten, na te denken en te handelen.*

*De benutting van het potentieel en de ervaring.*

*Het delen van de macht.*

En als u de hierboven vermelde parameters weet te bundelen in een project, dan zeggen wij u ...

# PROFICIAT!

## DEEL 2 SAMENVATTING DIAGNOSE PARTICIPATIEPROCESSEN

Om deze diagnose te stellen hebben het Participatiehuis en Habitat et Participation de volgende methodiek toegepast:

- Opstellen en versturen van projectfiches naar alle projectverantwoordelijken, opstellen interviewgids
- Interviews burgers/markt en autovrije dag: 50 personen
- Lezen en analyseren van de projectfiches en beoordeling/Periferia/A21/doc.
- 25 persoonlijke interviews met de projectverantwoordelijken
- Rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers van de wijkcomités, 25 personen/drie vragen.



### **Enkele elementen uit de diagnose**

We hebben eerst op willekeurige manier de burgers ondervraagd op straat, op basis van een interviewgids. De analyse van de antwoorden geeft ons een algemeen beeld van de perceptie van de burger over participeren.

### **Vanuit het oogpunt van de burgers**

We vermelden eerst en vooral een duidelijk gevoel van thuishoren in de gemeente, dat de sociologische diversiteit van gewoonten en culturen overstijgt.

- Een gemeente samengesteld uit 'dorpen'.
- Een verlangen naar sociale banden om de gemeenschappen met elkaar te verbinden door middel van wijkacties, feesten.
- Een positieve kijk op het gemeentebestuur.
- Veelvuldig onbegrip over de tijdsaspecten van de gemeente en de politiek.
- Een zeker tekort op het vlak van communicatie inzake de participatieprocessen.

Vervolgens hebben we een projectfiche gericht aan alle administratief verantwoordelijken van participatieprojecten en hebben we hen individueel ontmoet om hun visie en aanbevelingen te vernemen.

### **Vanuit het oogpunt van de verantwoordelijken voor projecten beheerd door de gemeente**

Dit is hun visie op participatie:

- Het is moeilijk om mensen te mobiliseren, zeker op langere termijn.
- Gratis activiteiten en feesten beantwoorden aan een behoefte (grootste aantal deelnemers). Dat geldt ook voor nabijheidprojecten (bv. BBP's mobiliseren een groot aantal personen).
- De bijdrage van externe personen is kwalitatief een plus (creativiteit, legitimiteit van een neutrale positie), maar zorgt niet de facto voor een grotere mobilisering.
- Geen verschillen in participatiecultuur tussen Nederlands- en Franstalige groepen.

Tot slot hebben we de projectfiches van de verantwoordelijken van de wijkcomités verstuurd en geanalyseerd. Deze personen zijn ook allemaal individueel geïnterviewd en we hebben hen ontmoet tijdens een gezamenlijke werkbijeenkomst in het Participatiehuis.

### **Vanuit het oogpunt van de wijkcomitéverantwoordelijken wat betreft de burgermotivatie**

Uit hun analyse komen de volgende observaties naar voren. Ideaal gezien is het volgende nodig:

- Alle deelnemers hetzelfde doel laten volgen, de cohesie van de groep verzekeren.
- Administratieve en materiële steun van de gemeente.
- Een gediversifieerde en doeltreffende communicatie (internet, sociale netwerken, flyers).
- Samen op zoek gaan naar sponsoring en het belang van mecenaat beklemtonen.
- Op de hoogte gebracht worden van de resultaten van de participatievergaderingen.

Samengevat en voor alle processen blijkt uit de algemene diagnose het volgende:

<b>Sterke punten</b>		<b>Aandachtspunten</b>
Diversiteit van de projecten	<b>Versus</b>	Hokjes en onduidelijkheid
Engagement van de projectverantwoordelijken		Weinig opleidingsmogelijkheden projectleiding
Zeer gerichte thema's		Onduidelijk participatieniveau
Actieve dragende groepen		Afkalving van de groepen op termijn
Betrokkenheid van politici		Verkeerde interpretatie van hun aanwezigheid
Sterke mobilisering voor ludieke activiteiten		Moeilijke mobilisering voor algemene projecten
Interne evaluatie		Resultaten niet zichtbaar
De duur is een troef		Indruk dat er niets verandert
Doelgroep afgebakend		Wat met jongeren (tiners)
Externe leiding		Instrumentalisatie

Uit deze tabel kunnen we de specifieke Anderlechtse kenmerken afleiden. Eerst en vooral zijn er het grote aantal participatieacties, waarvan sommige op lange termijn lopen. De heterogene doelgroepen en uiteenlopende projectdoelstellingen zorgen er samen met een sterk verlangen naar sociale banden voor dat Anderlecht een gemeente is waar de participatie een groot aantal al dan niet door openbare diensten gesteunde burgers mobiliseert. Volgens de burgers biedt participatie een aantal belangrijke mogelijkheden, namelijk:

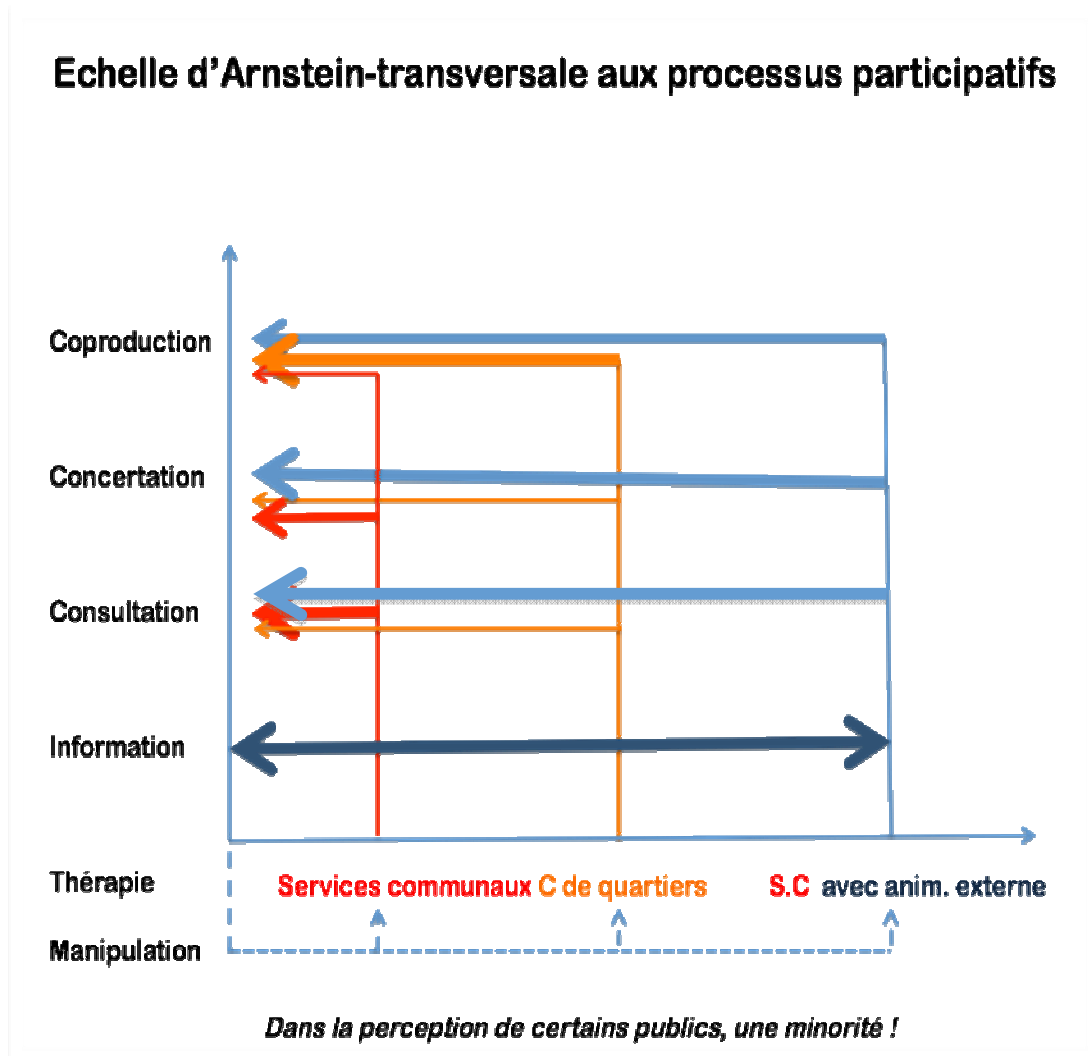
*De mogelijkheid om zichzelf, de eigen cultuur en de eigen terreinexpertise te valoriseren.*

*De mogelijkheid van een collectieve mobilisering die het negatieve beeld van het collectieve overstijgt.*

*De mogelijkheid van een grotere nabijheid in de besluitvorming.*

*De mogelijkheid van maatschappelijke emancipatie.*

Globaal gezien worden voor alle processen samen de volgende participatieniveaus bereikt:



**Gemeentediensten** die participatieprojecten beheren met **externe hulp** bereiken vaak het **coproductionniveau**, ook al wordt meestal het **raadplegingsniveau** of het **overlegniveau** beoogd en behaald. **Wijkcomités** focussen hun acties op **coproductionniveau** (collectieve acties en beslissingen). **Het informatieniveau** is van toepassing voor alle processen die in Anderlecht worden geïmplementeerd.

Tot slot ervaren bepaalde burgers (een minderheid) participatie als een georkestreerd gegeven (manipulatie).

**Als conclusie vindt u hieronder de algemene aanbevelingen van de geïnterviewde personen:**

*Zaken bevorderen waardoor kansarme personen in gunstige omstandigheden kunnen participeren (gratis maaltijden, feesten en informele momenten).*

*Een persoonlijke ontmoeting mobiliseert veel meer dan alle bestaande media.*

*Meer innoverende communicatiemethodes aanvaarden.*

*Kosteloze acties bevorderen de mobilisering van de mensen.*

*Ontmoetingen tussen wijken versterken de lokale competenties.*



*"Een burger is herkenbaar aan zijn aandeel in de stadscultus, en het is uit deze participatie dat al zijn politieke en burgerrechten voortvloeien."*

## DEEL 3 VADEMECUM

Voor een betere leesbaarheid wordt in dit vademecum gebruikgemaakt van een lineair proces en volgen de voorgestelde stappen elkaar in de tijd op zonder afwijkingen. In werkelijkheid kunnen bepaalde stappen tegelijk gebeuren of zijn ze mogelijk niet van toepassing door de politieke context, het type groep of de te respecteren timing. Uit de realiteit van de participatieprojecten in Anderlecht blijkt dat **de participatieprocessen vaak systemisch zijn**, wat betekent dat bepaalde stappen naar andere verwijzen, die op hun beurt de eerste stappen corrigeren en ze in bepaalde gevallen zelfs overbodig maken. De werkelijkheid van een project is steeds complexer dan de voorstelling ervan.

Zoals we hebben vermeld in de diagnose, zien we in Anderlecht drie specifieke types participatieprojecten.

**Projecten die uitgaan van het gemeentebestuur.**

**Projecten die uitgaan van het gemeentebestuur, maar gebruikmaken van externe consultancy.**

**Projecten die uitgaan van de burgers.**

We stellen in dit vademecum een ideaal proces voor in tien stappen. Bepaalde elementen krijgen een kleur om de acties of tools te onderscheiden die voornamelijk van toepassing zijn voor projecten uit een van deze drie categorieën. Zwart verwijst naar elementen die gelden voor alle categorieën. Dit zijn de gebruikte kleuren:

	WBS	Actoren
Tool	Kaart van de actoren	Gemeentebestuur
Tool	Themafoto's	Gemeentebestuur plus consultant
Tool	Diagnose al doende	Burgerproject

Het spreekt voor zich dat het ideale project niet bestaat en dat de voorgestelde tools en stappen nuttig kunnen blijken ongeacht het te verwezenlijken proces. Het is dus de taak van de verantwoordelijke om samen met zijn groep te beslissen welke methode het meest geschikt is in functie van de fase in kwestie, de tools en hun gebruikswijze.



## DE TIEN STAPPEN

- 1. Definitie van het project*
- 2. Doel van het participatieproces*
- 3. Analyse van het bestaande*
- 4. Implementatie van het participatieproces*
- 5. Communicatie*
- 6. Het proces op zich*
- 7. De externe hulp*
- 8. Follow-up en feedback over het project*
- 9. Eindbeoordeling*
- 10. Activiteitenrapport en communicatie*

De voorgestelde tools en stappen zijn het resultaat van de ervaringen met verschillende verwezenlijkte projecten. Doordat dit stapsgewijze proces gericht is op alle participatieprojectverantwoordelijken verwijzen we met opzet weinig naar IT-tools voor projectbeheer. Voor bepaalde complexe projecten is het echter interessant om gebruik te maken van gespecialiseerde software. Deze programma's zijn vooral nuttig wanneer de complexiteit van een project groot is en een precieze planning vergt. Uit onze observatie/diagnose van de participatieprojecten in Anderlecht blijkt dat dit type tools vooral wordt gebruikt door bureaus van experts die steun verlenen aan participatieprojecten.

***De tools:** zijn nuttig voor het leiden van de participatie en bieden het dubbele voordeel dat ze de denkoefening of analyse van de groep vastleggen en de 'neutraliteit' van de verantwoordelijke garanderen. Het is belangrijk om de tools afwisselend te gebruiken. Sommige zijn eerder mondeling gericht, andere zijn schriftelijk of maken gebruik van concrete acties. Op die manier ontstaan er geen nodeloze frustraties en zijn het bijvoorbeeld niet enkel de mondeling vaardige deelnemers die zich kunnen uiten.*

*De lijst met voorgestelde tools is natuurlijk niet exhaustief.*

*Een tool is een middel dat het denkproces of de actie bevordert, het is nooit een doel op zich. Tools moeten getest worden en aangepast aan het moment in het bestaan van de projectgroep, en er moet zonder aarzelen een andere tool worden gebruikt indien nodig.*

*Denk erom dat voor bepaalde tools benodigdheden vereist zijn: papier, post-its, camera, video, projector enz.*

## STAP

*Types processen*

**Wie:** *Verantwoordelijkheden*

**Participatieniveaus:** *voorgesteld niveau in functie van het type proces en stap*

**Praktisch:** *tips en advies*

*Wat moet er gebeuren: acties voor deze stap*

*Einddoel van deze stap*

**Opdrachtgever:** de aanvrager van het project (college - wijkcontract – gewestelijke overheid - gemeentebestuur).

**Projectleider:** verantwoordelijke voor het project (de persoon aan wie de uitvoering van het project is toevertrouwd).

**Groepsleider:** verantwoordelijke voor de participatiegroep (voorzitter wijkcomité- initiatief van een burger - enz.)

**Groep:** gemobiliseerde burgers - alle bij het project betrokken personen.

*Operationele doelstellingen*

*Uitgewerkte doelstellingen voor deze stap*

**Tools:** suggestie en verwijzing naar de projectfiches.

### **Aandachtspunten**

*Bestemd voor de projectverantwoordelijken*

*Opmerkingen*

*Met de steun van het Participatiehuis*



## STAP 1: DEFINITIE VAN HET PROJECT

Alle processen

Wie: *Projectleider* | *Dragende groep*

**Participatieniveaus:**

- **Raadpleging:** analyse van de context van het project, te verduidelijken met de opdrachtgever
- **Coproductie:** kan direct met de groep gebeuren.

**Praktisch voor iedereen:** denk erom een vergaderruimte te boeken indien nodig. Zorg voor het nodige materiaal!

1. **Wat moet er gebeuren: Duidelijk het project identificeren waarbinnen het participatieproces kadert of zal kaderen.**

Het doel van het project definiëren

De operationele doelstellingen definiëren en de prioriteit ervan bepalen

### Operationele doelstellingen

1. De intensiteit identificeren van het probleem of van de in Anderlecht gestelde vraag
2. De potentieel bij het project betrokken personen bewustmaken
3. Projectgroepen creëren
4. Samen met de groep de haalbaarheid nagaan van het project in Anderlecht
5. De lokale actoren bewustmaken van de mogelijkheden die dit type project biedt

### Tools

Interviews met de betrokken of potentieel betrokken actoren

Enquête via vragenlijst

Open forum

WBS - SWOT-analyse

### Aandachtspunten

**Te bepalen met de opdrachtgever van het project**

**Te bepalen met de groep**

*Deze stap niet verwaarlozen, want hij is bepalend voor het volledige proces ...*

*De nodige tijd nemen om de context te analyseren en met de opdrachtgever het projectdoel te herformuleren!*

*Op dit moment geen beroep doen op externe experts. Dit zou immers een keurslijf kunnen creëren voor het projectdoel!*

## STAP 2: EINDDOEL VAN HET PROCES

Alle participatieprocessen

Wie: *Projectleider* | *Dragende groep* | *Projectleider + experts*

**Participatieniveaus:**

- **Raadpleging**
- **Overleg:** analyse van het proces, te verduidelijken met de opdrachtgever en de experts.
- **Coproductie:** kan direct met de expertgroep gebeuren

**Praktisch:** de documenten voorbereiden voorafgaand aan de bijeenkomst

### 2. *Wat moet er gebeuren: Duidelijk het einddoel bepalen van het geïmplementeerde of te implementeren participatieproces.*

De meerwaarde bepalen van de aan het project gekoppelde participatie

De te mobiliseren actoren bepalen

#### Operationele doelstellingen

1. Kan de participatie helpen om het probleem in Anderlecht op te lossen? Welk participatieniveau moet worden voorzien?
2. Welke personen/groepen moeten worden gemobiliseerd?
3. Moet er al dan niet voorkeur gegeven worden aan diverse actoren in het proces?
4. Met welke actoren/experts moet contact worden opgenomen?

**Tools:** kaart van de actoren - SWOT - interviews met de experts - sociale netwerken.

Mogelijke ondersteuning van het Participatiehuis



#### Aandachtspunten

***Te bepalen met de opdrachtgever van het project***

***Te bepalen met de groep***

*Rekening houden met de diversiteit van de Anderlechtse bevolking*

*Een project kan een succes zijn zonder participatieproces*

*De implementatie van een participatieproject vereist een andere strategie, bijkomende middelen en een andere dynamiek*

## STAP 3: ANALYSE VAN HET BESTAANDE

*Alle participatieprocessen*

**Wie:** *Projectleider + opdrachtgever* | *Dragende groep* | *Projectleider + experts + opdrachtgevers*

**Participatieniveaus:**

- *Raadpleging*
- *Overleg*
- *Coproductie: met de groep en eventueel de expertactoren*

**Praktisch:** *een samenvatting voorbereiden van de documentaire analyse indien mogelijk!*

### 3. Wat moet er gebeuren: Analyse van het bestaande

De perimeter bepalen van het project

Ervaringen analyseren die al werden geïmplementeerd binnen de perimeter van het project

Oplijsten en analyseren van tekortkomingen wat betreft het onderwerp in kwestie

#### Operationele doelstellingen

1. Is dit een opportuun moment voor mijn project?
2. Biedt het project een opportuniteit wat betreft het doelpubliek?
3. Is de problematiek van het project voelbaar bij de verschillende betrokken actoren; wat denken de politici, de verantwoordelijken van het OCMW, van de sociale huisvestingsmaatschappij en van het sociale, culturele en pedagogische verenigingsleven ervan?

**Tools:** Ishikawa-kaart - kaart van de actoren - interviews met de betrokken actoren

#### Aandachtspunten

***Te bepalen met de groep***

***Te bepalen met de experts***

***Te bepalen met de groep***

*De mobilisatiedriehoek niet vergeten!*

*De timing is vaak van strategisch belang.*

*Soms is het geen goede zaak om te vroeg gelijk te hebben!*

*Niet te snel denken dat men innoveert. De geschiedenis van een wijk, van een groep is steeds een leerbron.*

## STAP 4: IMPLEMENTATIE VAN HET PARTICIPATIEPROCES

*Alle processen*

**Wie:** *Projectleider + groep* | *Dragende groep* | *Projectleider + experts + groep*

**Participatieniveaus:**

- *Raadpleging*
- *Overleg*

**Praktisch:** *het nodige materiaal voorzien en naar het weerbericht luisteren. Eetpauzes voorzien.*

### 4. *Wat moet er gebeuren: De voorwaarden uitwerken voor de implementatie van een participatieproces op lange termijn*

De cohesie van de groep stimuleren

De collectieve intelligentie naar voren brengen

De actie bestendigen:

#### **Operationele doelstellingen**

1. De timing van het project vastleggen
2. Wie doet wat (rolverdeling): deelnemers - stedenbouwkundigen – externe verantwoordelijken - college en gemeente
3. De participatieniveaus bepalen volgens de gemobiliseerde actoren in functie van de timing van het proces

**Tools:** *diagnose al doende – simulaties – brainstorming – creatie van een maquette - expo met foto's/video's - denkhoeden van Edward de Bono.*

#### **Aandachtspunten**

***Te bepalen met de groep en de experts***

***Te bepalen met de groep en de experts***

*Het verschil tussen de voorziene en de werkelijke timing is soms groter dan verwacht!*

*Niet vergeten dat bepaalde rollen opgelegd kunnen worden om wettelijke of bevoegdheidsredenen.*

*Erop toezien dat de expertise niet dodelijk is voor de participatie; hiertoe het gewenste participatieniveau duidelijk maken aan de groep en zich eraan houden!*

## STAP 5: COMMUNICATIE

*Alle processen*

**Wie:** *Projectleider + groep* | *Dragende groep* | *Projectleider + experts + groep*

**Participatieniveaus:**

- *Raadpleging*
- *Overleg*
- *Coproductie*

**Praktisch:** *voldoende tijd en middelen voorzien en de competenties van de groep mobiliseren.*

### 5. *Wat moet er gebeuren: Aangepaste communicatiemethodes gebruiken*

#### **Operationele doelstellingen**

1. De juiste media selecteren
2. De timing van de communicatie zorgvuldig kiezen
3. De congruentie verifiëren tussen doelstellingen, doelgroepen en media

**Tools:** *rapporten - flyers - mails - kranten - websites - fototentoonstelling - films - mondelinge en PowerPoint-presentatie - getuigenissen, relaas enz.*

Mogelijke ondersteuning van het Participatiehuis



#### **Aandachtspunten**

***Te bepalen met de groep en de opdrachtgever***

***Te bepalen met de groep***

*Het is soms gevaarlijk om de communicatie toe te vertrouwen aan de externe experts. Dit zou kunnen worden geïnterpreteerd als manipulatie of zelfs marketing!*

*Deze stap is vaak transversaal voor het volledige proces.*

*Het is een bepalende factor voor het succes van het project.*

*De kwaliteit van de communicatie wordt afgemeten aan de kwaliteit van wat de ontvangers van de communicatie begrijpen!*



## STAP 6: HET PROCES OP ZICH

*Alle processen*

**Wie:** alle projectverantwoordelijken

**Participatieniveaus:**

- Raadpleging
- Overleg
- Coproductie

**Praktisch:** Bezoeken en ontmoetingen regelen met gelijkaardige projecten die gerealiseerd zijn of lopen in andere gemeentes/gewesten.

### 6. Wat moet er gebeuren: Het participatieproces op zich

Ervoor zorgen dat de groep optimaal presteert.

#### Operationele doelstellingen

1. De creativiteit van de groep bevorderen
2. Het enthousiasme niet verstikken door administratieve rompslomp.
3. Geen participatie opleggen van iedereen aan alles
4. De rollen van iedereen behouden
5. De soorten bijeenkomsten diversifiëren
6. Een 'verkozene' kan een deelnemer zijn als alle anderen

**Tools:** Telkens in functie van de groep, afwisselen tussen analyse en creativiteit, microproject

Mogelijke ondersteuning van het Participatiehuis



#### Aandachtspunten

##### Alle projectverantwoordelijken

*In Anderlecht (zie diagnose) zijn de duur en de betrokkenheid van de politiek verantwoordelijken elementen waarmee het project staat of valt.*

*Er moeten pauzemomenten worden voorzien in het proces (feesten, maaltijden).*

*Het is soms nuttig van verantwoordelijke te veranderen om een nieuwe visie te krijgen en nieuwe tools te gebruiken*

*De locatie van de bijeenkomsten veranderen*

## STAP 7: DE EXTERNE HULP

*Alle processen*

**Wie:** project- en groepsverantwoordelijken + politiek verantwoordelijken

**Participatieniveaus:**

- **Raadpleging**
- **Coproductie**

**Praktisch:** Een realistisch bestek opstellen in overeenstemming met de gewenste mate van interventie.

### 7. Wat moet er gebeuren: Zich omringen met externe hulp

De competentie van de groep verrijken

#### Operationele doelstellingen

1. De competentie van de groep versterken op het vlak van empowerment
2. De competentie van de groep versterken op het vlak van expressie
3. De competentie van de groep versterken op het vlak van facilitatie

**Tools:** bestek en budget

Mogelijke ondersteuning van het Participatiehuis



#### Aandachtspunten

##### Projectleiders en politiek verantwoordelijken

*De verantwoordelijkheid voor het project niet bij de externe hulp leggen.*

*De competentie van de externe hulp houdt geen 'autoriteit' in over de groep en het project*

*Een vertrouwensrelatie is absoluut noodzakelijk.*

*Toezien op de verplichting tot 'terughoudendheid' bij de verspreiding van gevoelige informatie.*

## STAP 8: FOLLOW-UP EN FEEDBACK OVER HET PROJECT

*Alle processen*

**Wie:** alle bij het project betrokken actoren

**Participatieniveaus:**

- **Overleg**
- **Coproductie**

**Praktisch:** de modaliteiten voorzien om het project zichtbaarheid te geven van bij het begin van het proces.

### 8. Follow-up en feedback over het project

De dynamiek van het project behouden

#### Operationele doelstellingen

1. De verwezenlijkingen van het lopende project zichtbaar maken
2. Indien nodig het proces herkadren
3. Momenten voorzien om even stil te staan en na te denken
4. Het vertrouwen behouden van de deelnemers en de opdrachtgevers

**Tools:** evaluatierooster - testimonials - creatie van supports

#### Aandachtspunten

##### Projectleiders en groep

*Het proces niet voortdurend veranderen.*

*De werkingsregels moeten ook de gewenste modaliteiten omvatten voor wijzigingen.*

*Evalueren is geen tijdverlies, maar tijdswinst!*

## STAP 9: EINDBEOORDELING

*Alle processen*

**Wie:** alle bij het project betrokken actoren

**Participatieniveaus:**

- **Overleg**
- **Coproductie**

**Praktisch:** beoordelen na verloop van tijd; de beoordelingswijzen diversifiëren, een project verwezenlijken houdt ook beoordelen in.

### 9. Follow-up en feedback over het project

Een participatiecultuur bevorderen

#### Operationele doelstellingen

1. Empowerment van de deelnemers aan het proces
2. De verwezenlijking en de grenzen van de groep te boek stellen
3. De overdraagbaarheid van de verworven ervaring structureren
4. Kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren creëren
5. In perspectief plaatsen van de relaties tussen participatieproces en doelstellingen van het project

**Tools:** schema voor de beoordeling en/of verwezenlijking van het project.

Mogelijke ondersteuning van het Participatiehuis



#### Aandachtspunten

##### **Projectleiders en groep + opdrachtgevers**

*Collectief eigen indicatoren creëren op basis van de door de groep opgedane ervaring.*

*Het participatieproces op zich is een kwalitatieve indicator.*

*Zelfevaluatie bevorderen.*

## STAP 10: ACTIVITEITENRAPPORT EN COMMUNICATIE

*Alle processen*

**Wie:** projectverantwoordelijken en groep

**Participatieniveaus:**

- **Raadpleging**
- **Overleg**
- **Coproductie**

**Praktisch:** gedurende het volledige proces nuttige gegevens verzamelen.

### *10. Een eindrapport opstellen*

De resultaten van het project meedelen aan de opdrachtgever

#### **Operationele doelstellingen**

1. De resultaten van het project te boek stellen
2. De overdraagbaarheid mogelijk maken van de resultaten op het terrein
3. De verspreiding van de resultaten mogelijk maken
4. De meerwaarde objectiveren van de participatie in vergelijking met de doelstellingen van het project

#### **Aandachtspunten**

##### **Projectleiders en groep + opdrachtgevers**

*De kwaliteit van het eindrapport hangt niet af van het aantal pagina's.*

*Een samenvatting maken van het rapport voor de politiek verantwoordelijken.*

*Eventueel de verspreiding voorzien van de samenvatting via de pers.*

*De inhoud steeds laten goedkeuren door de deelnemers aan het participatieproces.*

## DEEL 4 DYNAMIEK VAN DE PROJECTGROEP EN PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP

Er bestaan heel wat theorieën over het samenstellen van groepen. Deze zijn meestal zeer 'psychodynamisch' georiënteerd. Hier buigen we ons over de dynamiek van de projectgroep en de rol van de leider/verantwoordelijke. In elke samengestelde groep is er een leider, of deze zich daar nu bewust van is of niet. Als dit leiderschap niet institutioneel is (uitgaand van de administratieve organisatie), kan het zelfs evolueren en naar andere actoren overgaan in functie van de te vervullen taken.

### Solitair-Solidair

Het succes van een groep hangt af van de maturiteit van de leden. Bij immaturiteit is er een te grote afhankelijkheid. De uitdaging bestaat erin om over te gaan van 'ik' naar 'wij'. Paradoxaal genoeg creëert een groep een centrifugale kracht, waarbij gevraagd wordt om met één stem te spreken en tegelijk ook dat de leden autonoom zijn en kunnen anticiperen op de behoeften van de omgeving. Uit de tegenstelling tussen deze twee krachten ontstaat de groepsdynamiek.

*Bijgevolg: Een te grote centraliserende macht zal leiden tot een situatie van afhankelijkheid van de leider.*

*Een te grote autonomie zal vrije elektronen creëren ...*

Antonin Gaunand<sup>2</sup> is consultant en docent aan Sciences-po/Parijs. Volgens hem en heel wat andere theoretici kent een projectgroep vier fasen:

### 1. EERSTE FASE – SAMENSTELLING

#### De anderen kennen

Deze eerste fase betreft de eigenlijke creatie van het team: de leden van de groep ontmoeten elkaar, leren elkaar kennen, positioneren zich tegenover elkaar en ontdekken elkaars legitimiteit.

#### Rol van de leider

De leider heeft een doorslaggevende rol voor de creatie van een groepsdynamiek: het komt erop aan om soms zeer uiteenlopende karakters te verenigen door gebruik te maken van teambuildingtechnieken (zie tools). De leider heeft van bij de creatie van het team een doorslaggevende impact op de cohesie en moet zo vroeg mogelijk een klimaat van vertrouwen creëren.

### 2. TWEEDE FASE – SPANNING

#### Confrontatie met de anderen

Deze tweede fase betreft de confrontatie van de standpunten van de deelnemers. Er duiken uiteenlopende zienswijzen op, de spanningen worden voelbaar, en iedereen probeert zich te doen gelden ... vaak ten nadele van de anderen. Dit is een zeer delicate fase die, wanneer ze niet goed wordt beheerd, kan leiden tot de vernietiging van de groep of de verandering van het leiderschap in de groep.

---

<sup>2</sup> Blog The Leadersheep

## Rol van de leider

Tijdens deze stap bestaat de rol van de leider erin de spanningen te verminderen en de gesprekken onder controle te houden – onder meer door iedereen de kans te geven zich te uiten. Indien de discussies harder worden zal hij eventueel conflicten moeten beheren. Hij moet in elk geval assertief zijn en zich doen gelden als leider, maar tegelijk de verschillende leden van de groep respecteren en naar hen luisteren. Hij draagt zorg voor de regels, niet voor de inhoud.

## 3. DERDE FASE – PRODUCTIE

### Samen aan de slag

Deze derde fase betreft het daadwerkelijke werk van de groep, op basis van de werkingsregels die bepaald zijn tijdens de voorgaande fase. Het team is nu doeltreffend en werkt samen om de doelstellingen van de groep te bereiken.

## Rol van de leider

In deze fase bestaat de rol van de leider erin indien nodig zijn team te motiveren om de activiteit uit te voeren waarvoor het team is samengesteld.

## 4. VIERDE FASE – ONTBINDING

### Het team ontbinden

Deze vierde fase betreft de ontbinding van de groep, wanneer de redenen die geleid hebben tot de creatie niet langer van toepassing zijn (het einde van een project bijvoorbeeld).

## Rol van de leider

Het is de taak van de leider om het door de leden van de groep uitgevoerde werk te erkennen en de bijdrage van elk teamlid aan het behalen van de doelstellingen te waarderen.

Samengevat bestaat de rol van de groepsleider van een participatieproject erin:

*Een groep te beïnvloeden en te verenigen.*

*Om een gemeenschappelijk doel te bereiken (ontstaan van collectieve intelligentie).*

*In een relatie met wederzijds vertrouwen (niveaus en grenzen van de participatie bekend en aanvaard).*

*En voor een beperkte termijn (een groep is geen doel op zich).*

### Burgers aan het woord

*Bij ons vind je iedereen, van dertigers tot zestigers. En ook allerlei nationaliteiten, en dat is prima en iedereen werkt vlot samen.*



## DEEL 5 NUTTIGE TOOLS

In dit gedeelte reiken we u een aantal nuttige tools aan voor het leiden van een participatiebijeenkomst. Deze lijst is natuurlijk niet exhaustief. Er bestaan tal van publicaties en websites met nuttige oefeningen en procedures.

Bijzonder aan de tools die we hier voorstellen is dat er een afstand wordt gecreëerd tussen de verantwoordelijke en de groep. Op die manier is de verantwoordelijke de opdrachtgever en niet de producent van de inhoud. Dit is soms wat frustrerend voor de verantwoordelijke, maar het garandeert de neutraliteit en een participatie waarbij de visie van de groep centraal staat, niet die van een van de deelnemers.

Een tool is nooit een doel op zich. Zich vergissen is dan ook toegelaten en hoeft geen gevolgen te hebben, zolang men zich ervan bewust is en van tool verandert.

Voor bepaalde tools is een minimum aan materiaal vereist. Dit vergt enige voorbereiding en het is ook steeds een goed idee om vervangmateriaal te voorzien voor alle zekerheid. Bijvoorbeeld: u wilt een SWOT-analyse gebruiken om een mobiliteitsdiagnose te maken voor uw wijk. Dan hebt u dus het volgende nodig: enkele vellen papier (A1-formaat), wat post-its en potloden en stiften. U hoopt om maximaal vijftien deelnemers samen te brengen. Op de avond van de bijeenkomst bent u het slachtoffer van uw eigen succes en komen tot uw grote verbazing zestig personen opdagen. Wat nu? Als u (als goede verantwoordelijke) bijkomend materiaal hebt voorzien, kunt u de groep opdelen in subgroepen als de vergaderruimte groot genoeg is. Geen paniek. Maar zonder materiaal of geschikte ruimte hebt u een andere tool nodig. Dat is meteen ook waarom we u in dit vademecum diverse tools aanreiken.





## TOOL: SWOT-ANALYSE – HINDERPALEN EN MOGELIJKHEDEN

Duur: 1 u. - Profiel deelnemers: elk profiel, mits analysecapaciteiten

### Doelstelling

*Dit type tool wordt gebruikt om de 'hinderpalen' en 'mogelijkheden' te identificeren bij de implementatie van een actie.*

*Met de analyse kunnen op strategische manier de interne kenmerken (contextuele analyse van de sterke en zwakke punten van de groep) worden bestudeerd en de kenmerken die extern zijn aan de groep (analyse van de mogelijkheden en risico's: actoren, lokalen ...).*

### Technisch

Over een flip-over en stiften beschikken.

Indien mogelijk vooraf zo veel mogelijk objectieve gegevens ingezameld hebben over de te analyseren situatie.

### Verloop

#### \* STAP I: Analyse op intern niveau: sterke en zwakke punten van de groep:

Aan de deelnemers wordt gevraagd om de sterke en zwakke punten van de groep te **identificeren** (bijvoorbeeld: een vertegenwoordiger van de overheid behoort tot de leden van de groep = sterk punt / de groep kent de wetgeving niet in verband met het probleem = zwak punt). Vervolgens moet de groep deze sterke en zwakke punten **indelen** volgens het belang voor het probleem in kwestie.

	BELANGRIJK	MINDER BELANGRIJK
STERKE PUNTEN	I	II
ZWAKKE PUNTEN	III	IV

*Op dat moment speelt de verantwoordelijke een belangrijke rol: hij moet de groep laten nadenken over wat niet spontaan naar voren is gekomen: niet-geïdentificeerde sterke en zwakke punten, zwakke punten die sterke punten kunnen worden, zwakke punten die opgelost kunnen worden (bijvoorbeeld: een betere kennis van de wettekst).*

*De verantwoordelijke moet in zijn sturing van de groep voorzichtig blijven, zodat de denkoefening van de groep niet deze van de verantwoordelijke wordt. Hij mag de denkoefening stimuleren, maar zijn antwoorden niet opleggen!*

#### \* STAP II: Analyse op extern niveau: externe mogelijkheden en bedreigingen voor de groep

	BELANGRIJK	MINDER BELANGRIJK
MOGELIJKHEDEN	I	II
BEDREIGINGEN	III	IV

Gelijkaardig verloop als bij stap I: Identificeren > indelen > analyseren.

**\* STAP III: SWOT-tabel**

De volledige activiteit (interne en externe analyse) kan bijvoorbeeld als volgt worden voorgesteld:

STERKE PUNTEN.....	ZWAKKE PUNTEN.....
MOGELIJKHEDEN.....	BEDREIGINGEN.....

*Op die manier kunnen de deelnemers een algemeen idee krijgen van de situatie, die dan tegelijk ook kan worden geanalyseerd. Met deze weergave van de werkelijkheid moet de verantwoordelijke de groep kunnen laten nadenken.*

*Bijvoorbeeld: kan een externe bedreiging (een juridische leemte bijvoorbeeld) een mogelijkheid zijn voor de groep? Kan het zwakke punt van de groep (klein aantal personen) een troef zijn tijdens de gesprekken, bijvoorbeeld omdat er snel een beslissing kan worden genomen? Enz.*

*Het idee is om bewust te worden van de positieve en negatieve aspecten van de situatie, uit het oogpunt van de groep, en vervolgens elk element te analyseren om er de positieve aspecten uit te halen die eerst niet waren gezien (of de gevaren die niet aangevoeld werden bij het begin van de analyse). De rol van de verantwoordelijke is hier heel belangrijk omdat de capaciteit van de groep om verder te kijken dan de eerste indrukken van hem afhangt.*

Het resultaat van dit werk kan erin bestaan **een actieplan voor te stellen** gebaseerd op een strategische analyse van de situatie. het is dan ook belangrijk niet alleen gebruik te maken van de indrukken van de deelnemers, maar ook bepaalde objectieve gegevens naar voren te schuiven (bijvoorbeeld uit de SWOT-tabel).

## TOOL: 'CADAVRE EXQUIS'

Duur: 1 tot 2 uur - Profiel deelnemers: elk profiel, in elke subgroep iemand die noteert

### Doelstelling

*Dankzij deze tool kan in subgroepen grondig nagedacht worden door een probleem op te delen in vraagstellingen. Deze methode biedt het voordeel dat de deelnemers verplicht zijn om rekening te houden met wat de andere deelnemers denken, zodat eenvoudige persoonlijke en/of oppervlakkige denkoefeningen worden vermeden.*

### Technisch

- Flip-overs en markers voorzien
- De groep onderverdelen in kleine teams van twee tot vier personen
- Totale duur = 1 tot 2 uur, afhankelijk van het aantal deelnemers (en dus het aantal flip-overs waarop moet worden gewerkt)
- Belletje (of klokje) om de groepjes te laten doorschuiven

### Verloop

De cadavre-exquismethode is afkomstig uit de dichtkunst, maar wordt ook vaak gespeeld door kinderen: de eerste persoon zet een woord, een zin of een tekening op het blad en geeft het door, waarna de volgende persoon het aanvult enzovoort tot iedereen een bijdrage heeft geleverd aan het collectieve 'kunstwerk'.

\* **STAP I:** Op basis van dit principe stellen we een aantal vragen en bedenkingen op die als uitgangspunten zullen dienen. De vragen worden bepaald door de verantwoordelijke en/of de deelnemers. De vraag/bedenking wordt bovenaan een groot blad (flip-over) geschreven. Op die manier kunnen vijf tot tien borden worden voorbereid. Het is handig om de borden te nummeren voor het vervolg van de oefening.

\* **STAP II:** De deelnemers worden onderverdeeld in teams en elk team krijgt een stift. Elk team krijgt een bord en leest de vraag/bedenking. Onder die initiële bedenking schrijft elk team een reactie. Om de tien minuten (en trager op het einde van de oefening) wordt aan de teams gevraagd om naar het volgende bord te gaan.

**De dubbele opdracht** voor elk team is dus om:

- De tijd te nemen om alles wat op het bord staat te **lezen** (initiële uitspraak of bedenking plus alle reacties van de voorgaande groepen);
- **Op elk bord** een eigen reactie toe te voegen.

Op het einde van de oefening bevat elk bord dus alle reacties van alle teams. Op die manier wordt telkens voortgebouwd op de voorgaande meningen.

## VOORBEELDEN:

'Recht is een zaak van juristen'
Neen, want het rechtsprobleem dat we hebben is ons probleem. Dus is recht ook onze zaak.
Het is onze zaak, maar ook die van onze vrienden en familie, want ook zij lijden onder de gevolgen van onze problemen (verlies van woonst).
Niet helemaal mee eens. Toen ik een probleem heb bepleit voor de vrederechter, heb ik de zaak niet gewonnen. Ik denk dat een jurist me beter had kunnen verdedigen omdat hij het recht kent.
Dat is waar, maar sommige zaken kunnen we ook zelf leren.
Nee, niet voor de rechtspraak, want ze gebruiken opzettelijk woorden die we niet begrijpen om ons te verhinderen onszelf te verdedigen.
...

"Ik ben mijn werk kwijt, maar ik heb mijn woonst nog. Dus ben ik niet in paniek geraakt." (mijnheer G.)
Ik ben bang om mijn onderdak kwijt te raken, omdat mijn kinderen dan geplaatst zullen worden en ik niet meer met hen kan samenwonen.
Het is makkelijker om je werk kwijt te raken dan je woonst. De woonst is echt de basis.
Wie zijn werk kwijtraakt, krijgt een uitkering om te overleven. Wie zijn woonst kwijtraakt, moet vechten om geholpen te worden.
...

## TOOL: ISHIKAWA

Duur: twee uur voor een volledige oefening - Profiel deelnemers: elk profiel, maar hulp nodig indien schriftelijk minder vaardig.

### Doelstelling

*Analysetool waarmee iedereen zich om beurt mondeling en schriftelijk kan uitdrukken, en waarmee vervolgens de eerste grote lijnen van een meer gedetailleerde identificatie van het probleem in kwestie zichtbaar worden. Het eindresultaat is een groepering van de individuele meningen.*

### Technisch

Fotokopieer en vergroot het bijgevoegde visgraatdiagram (of teken het over op een groot blad).

Geef elke deelnemer een tiental post-its (oefening bedoeld voor tien à twaalf personen) en schrijfmateriaal (balpennen, stiften).

### Verloop

\* **Stap I:** Reproduceer het schema hieronder op een groot blad en geef de deelnemers post-its en schrijfmateriaal. Als sommige deelnemers niet kunnen schrijven, kunt u hen helpen door zelf hun ideeën op te schrijven.

\* **Stap II:** U legt uit dat het centrale kader (rechts) gezamenlijk is bepaald, dus dat de groep samen het algemene probleem heeft geïdentificeerd dat hen mobiliseert. OFWEL doet u dit zelf op basis van uw autoriteit.

\* **Stap III:** Vraag nu aan iedereen om post-its te nemen. De deelnemers krijgen vervolgens vijf tot tien minuten tijd om hun probleem te preciseren en vervolgens een 'tak' te selecteren die verband houdt met het probleem. De opdracht is: ÉÉN idee = ÉÉN post-it.

\* **Stap IV:** Na een tiental minuten worden de reacties verzameld. Concreet vraagt u aan een eerste deelnemer een eerste idee uiteen te zetten (geschreven op een post-it) en het indien mogelijk aan een van de takken te hangen. Vraag vervolgens aan de andere deelnemers of zij hetzelfde idee hebben opgeschreven op een post-it. Plak alle post-its bij elkaar. Ga vervolgens door met de andere ideeën van de andere deelnemers.

\* **Stap V:** Wanneer alle post-its gekleefd zijn, vat u voor de groep alle ideeën samen die geuit zijn (uw herformulering van de ideeëngroepen kan worden opgeschreven).

\* **Stap VI:** Ga een stap verder en vraag iedereen om te 'stemmen' voor de 'problemen' die het belangrijkste zijn voor de problematiek in kwestie. Hiertoe gaan de deelnemers staan en geven ze punten van 5 (belangrijkst) tot 1 (minst belangrijk) aan de ideeën (of geherformuleerde ideeën). U hoeft dan enkel de toegekende punten op te tellen. Op die manier heeft de groep de problemen in verband met de Ausgangssituatie ingedeeld volgens belangrijkheid. Zo kunt u de actieprioriteiten voor de groep bepalen.

### Toelichting diagram

De verantwoordelijke moet eerst uitleggen wat elke 'tak' betekent. De deelnemers mogen 'ontbrekende' takken toevoegen of takken die voor hen duidelijker zijn. Een geheugensteuntje om het visgraatdiagram te onthouden: **De 5 M's**

De betekenis van elke tak of de bron van het probleem:

**METHODE:** 'mijn probleem vloeit vooral voort uit een gebrek aan methode: ik weet niet hoe ik te werk moet gaan om mijn probleem op te lossen'

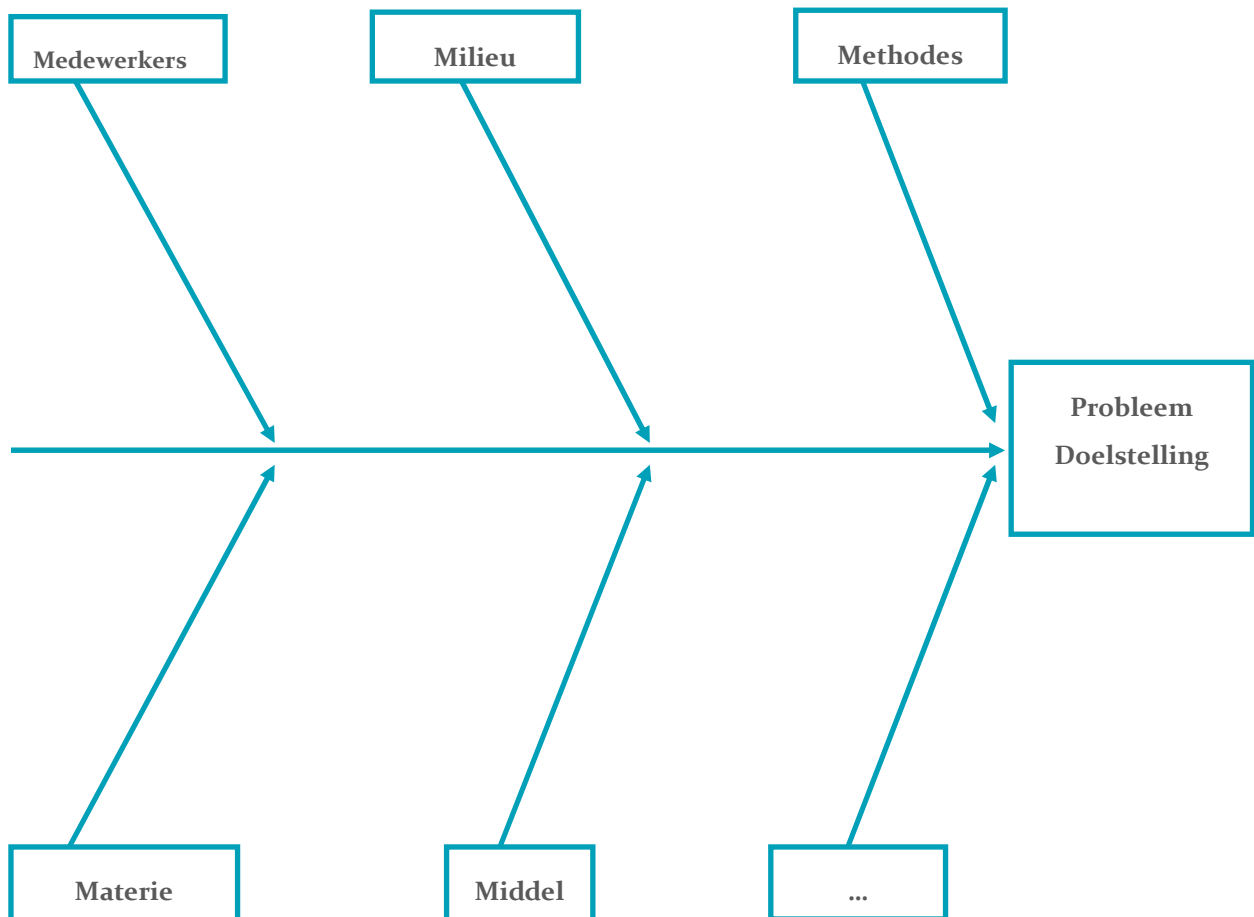
**MILIEU/OMGEVING:** 'mijn probleem vloeit voort uit een gebrek aan de juiste context: welke personen en locaties kan ik gebruiken? Van wie mag ik welke hulp verwachten? Identificatie van de actoren?'

**MEDEWERKERS:** 'mijn probleem vloeit voort uit een vijandige omgeving: onverschilligheid, hokjesdenken bij de administratie enz.'

**MIDDELEN:** 'Als ik de middelen had, dan zou het kunnen lukken – ons project heeft aanzienlijke middelen nodig'

**MATERIE:** 'De regels voor ruimtelijke ordening zijn te strikt en moeilijk te interpreteren'

*De verantwoordelijke en de deelnemers moeten zich vrij voelen om dit schema aan te passen aan de problematiek en de behoeften van de groep (de namen van de takken wijzigen, zaken groeperen enz.). De doelstelling bestaat er hier duidelijk in om het geïdentificeerde probleem op te delen, om te komen tot meer specifieke problemen op basis waarvan tot actie kan worden overgegaan.*



## TOOL: THEMAFOTO'S

Duur: ½ uur tot 1 uur - Profiel deelnemers: elk profiel

### Doelstelling

*Analyse- en expressietool tegenover een situatie.*

*De bedoeling is een problematiek individueel en collectief eerst meer 'emotioneel' en algemeen te benaderen.*

*Kan gebruikt worden om de 'rode draad' van de bijeenkomst te bepalen.*

### Technisch

U beschikt over 37 themafoto's. Dit zijn bijzonder suggestieve foto's met een vaak grote emotionele lading.

*Geen te precieze foto's kiezen om een oriëntatie van de keuzes van de deelnemers te vermijden. De foto's moeten de deelnemers een beeld geven, geen operationele keuze!*

### Verloop

\* **Stap I:** elke groep of subgroep (van 8 à 10 personen) krijgt 15 tot 30 foto's. In elke groep wordt een persoon aangewezen om notities te nemen tijdens de discussies. Deze ludieke oefening duurt ongeveer een uur en kan worden aangevuld met een eerste discussie met de hele groep.

\* **Stap II:** de deelnemers van het groepje moeten een enkele foto selecteren die symbolisch verwijst naar het probleem dat ze ervaren. Dit moet een gezamenlijke keuze zijn. De groep bepaalt zelf hoe deze ene foto wordt geselecteerd.

\* **Stap III:** elke deelnemer kiest vervolgens een andere foto: zijn eigen manier waarop hij het probleem ziet. Op die manier kan hij de collectieve keuze aanvullen met wat hij persoonlijk aanvoelt.

\* **Stap IV:** Samenbrengen van de resultaten: de 'notulist' stelt eerst de gezamenlijk gekozen foto voor en licht de redenen van de groep toe. Daarna toont iedereen zijn eigen foto en voegt iedereen zijn eigen idee toe (bijvoorbeeld in de vorm van een sleutelwoord). De notulist kan eventueel eindigen met informatie over hoe de groep zich heeft georganiseerd om de gezamenlijk geselecteerde foto te kiezen.

*Als verantwoordelijke legt u enkel de spelregels uit en mengt zich niet in het denkwerk van de groep. Achteraf noteert u de antwoorden. Op die manier kunt u de door de groep geïdentificeerde problemen benoemen. Probeer om terug te gaan tot het meest algemene probleem, waarmee iedereen akkoord gaat.*

*U vindt voorbeelden op verschillende websites, bijvoorbeeld ook op: [www.habitat-participation.be](http://www.habitat-participation.be)*

## TOOL: WBS-DOELSTELLINGEN EN ACTIESTRATEGIEËN

Duur: 1,5 uur of meer - Profiel deelnemers: elk profiel

### Doelstelling

*Met behulp van deze oefening kan de groep zijn actiestrategie bepalen door een wisselwerking tussen doelstellingen, projecten en concrete acties. Afhankelijk van de groep moet de verantwoordelijke mogelijk meer ingaan op de doelstelling van de actie (waarom willen we handelen?) of op het onderverdelen van de actie van de groep in diverse taken die iedereen kan implementeren na de vorming.*

*De identificatie van de doelstelling is vaak zeer nuttig. Wanneer een bepaald project of een bepaalde actie onmogelijk lijkt, is het immers mogelijk om een ander project of een andere actie te gebruiken met dezelfde doelstelling, wat heel wat frustraties kan vermijden.*

**Bijvoorbeeld:** ik heb in mijn wijk een maaltijd met mijn burens georganiseerd. De worsten waren aangebrand en de soep veel te zout, maar het was heel leuk. Als ik een gastronomische doelstelling had, dan heb ik deze doelstelling wellicht niet behaald. Als mijn doelstelling erin bestond de banden tussen de burens aan te halen, dan was het wel een succes. Door de aangebrande worsten hebben we immers heel veel gelachen ...

### Technisch

- Reproduceer en vergroot het bijgevoegde schema en zorg dat erop geschreven kan worden (plaats het op een flip-over, een grote tafel enz.).
- Het is ook mogelijk om het schema niet te gebruiken en in functie van de discussie met de deelnemers een gelijkaardige tabel op te stellen.
- Gebruik kleur stiften om de vakken in te vullen.

### Verloop

\* **STAP I:** De deelnemers moeten de geïmplementeerde of te implementeren acties voor het probleem in kwestie identificeren = meestal relatief eenvoudige stap voor de deelnemers.

\* **STAP II:** Ze moeten nadenken over het waarom: waarom stellen ze die en die actie voor? Wat is het nagestreefde (vaak onuitgesproken) doel? Door hier collectief over na te denken kan de groep gemeenschappelijke doelstellingen bepalen. Deze moeten echter voldoende algemeen en gemeenschappelijk zijn, zodat iedereen zich erin kan vinden.

\* **STAP III:** Na deze twee stappen is het tijd om te vragen welke acties er moeten worden geïmplementeerd en wat de coherentie is met de doelstelling.

Er vinden mogelijk wijzigingen plaats: bepaalde acties worden vervangen door andere of er wordt besloten dat de volgorde van de implementatie van de acties omgedraaid moet worden. Met deze groepsredenering moet rekening gehouden worden en ze moet indien mogelijk bewaard worden (opschrijven op flip-over).

\* **STAP IV:** Achter elke collectieve actie schuilen er concrete 'taken' die door bepaalde personen moeten worden uitgevoerd. Deze taken vormen een echt werkplan voor de groep. Dit kan een praktische tool vormen voor het vervolg van de vorming.

### Variant

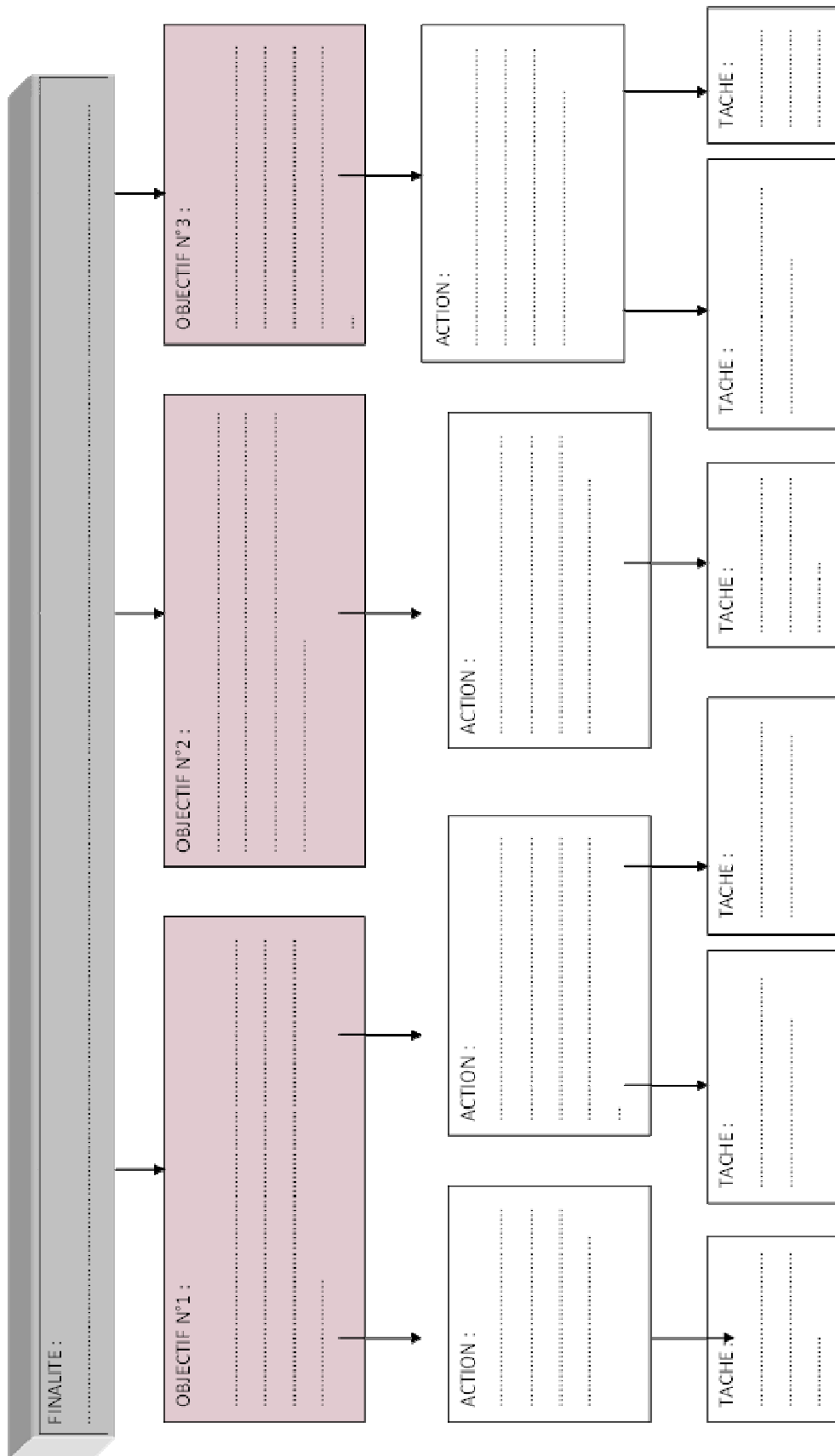
*Het is ook mogelijk een vierde denkniveau te gebruiken voor groepen die meer nadenken over hun acties: dat van het nagestreefde einddoel. Het doel is minder concreet en houdt vaak verband met bepaalde waarden. We mogen de begrippen doelstelling en einddoel niet door elkaar halen: de doelstelling is concreet en operationeel, terwijl het einddoel eerder abstract is en verwijst naar een systeem van waarden of ideeën.*



*Bijvoorbeeld: Als mijn doelstelling is om mijn banden met de burens aan te halen, kan ik als einddoel hebben een aangename sfeer te creëren in de wijk. Dit einddoel houdt in dat ik me een aantal vragen moet stellen, zoals: welke bewoners van de wijk zijn niet naar mijn barbecue gekomen en hoe kan ik ze op een andere manier mobiliseren? Wat betekent 'een aangename sfeer' in een wijk (wat zijn de collectieve en de individuele zones)? enz.*

*De verantwoordelijke heeft opnieuw een delicate rol. De bedoeling bestaat er ook hier in een besef te creëren van de vele mogelijkheden, niet om een revolutie te organiseren. Een strijd om rechten op te eisen vergt kennis (analyse), maar ook coherentie in de gevoerde acties. Met deze tool kan de groep deze coherentie creëren, om een aantal teleurstellingen te vermijden en misschien te aanvaarden dat er een andere weg mogelijk is om te handelen. Het is niet langer het project of de taak die voorop staat, maar het einddoel, de doelstelling.*

WORK BREAKDOWN STRUCTURE = EEN TOOL OM DE ACTIE TE ONTLEDEN



## TOOL: 'DISCUSSIE PER TWEE'

Duur: 1 uur - Profiel deelnemers: Publiek met nadenk- en analysecapaciteit

### Doelstelling

*Met twee deelnemers de tijd nemen om na te denken om de sleutelvragen van een onderwerp te bepalen. Deze techniek gaat meestal vooraf aan discussies in subgroepen of met de volledige groep. Wanneer een onderwerp zeer complex is of er veel tijd nodig is voor persoonlijke discussies, kan deze tool bijzonder doeltreffend zijn.*

### Technisch

- De deelnemers per twee een hulpmiddel geven om het gesprek te formaliseren (bv. blad met vragen of lijst met instructies enz.)
- De mogelijkheid voorzien voor de deelnemers om ruimtes te gebruiken waar ze ongedwongen kunnen praten.

### Verloop

\* **STAP I:** Het hulpmiddel overhandigen om het gesprek te formaliseren, en vervolgens groepjes van twee creëren door de deelnemers ofwel de vrije keuze te laten ofwel zelf groepjes te creëren (bijvoorbeeld om grensoverschrijdende discussies te bevorderen).

\* **STAP II:** De groepjes nemen plaats om te discussiëren. De verantwoordelijke gaat van groepje naar groepje om zich ervan te vergewissen dat geen van beide personen het gesprek monopoliseert om zijn eigen situatie uit te leggen. Nagaan of alle groepjes hun discussie (bijna) hebben beëindigd. Tip: Geef deze oefening net voor een koffiepauze, zodat wie wat trager is voldoende tijd krijgt, en wie wat sneller is een langere koffiepauze heeft.

\* **STAP III:** Een hulpmiddel voorstellen om het werk van de groepjes samen te vatten, ofwel in subgroepen ofwel met de volledige groep. Voorstellen dat de persoon die zijn situatie heeft uitgelegd die niet zelf samenvat in de subgroep, maar dat zijn gesprekspartner dit doet. Deze persoon zal dan een zekere verantwoordelijkheid voelen voor de persoon naar wie hij heeft geluisterd. De verantwoordelijke kan eventueel niet het volledige debat samenvatten, maar de samenvatting focussen op een bepaald aspect. Alleen dat wordt dan met de hele groep besproken.

## TOOL: KAART VAN DE ACTOREN

Duur: 1 tot 1,5 uur - Profiel deelnemers: elk profiel, de verantwoordelijke neemt notities indien schriftelijk minder vaardig

### Doelstelling

*We weten dat we niet alleen zijn, dat er personen of groepen personen (instellingen, verenigingen enz.) bestaan die dicht bij ons staan.*

*De deelnemers moeten individueel of collectief de kans krijgen zich een idee te vormen van de actoren (personen of instellingen) die een interactie hebben of kunnen hebben met het probleem dat ze ervaren. Het komt er in de eerste plaats op aan een identificatitaak uit te voeren (= wie), en dit vervolgens verder uit te werken en in te delen (bijvoorbeeld: kunnen deze actoren me helpen of niet, is met hen contact opnemen een prioriteit?) voor alle eerder geïdentificeerde actoren.*

### Technisch

1. Het bijgevoegde blad kopiëren (zoveel exemplaren als er deelnemers zijn) en uitdelen
2. Het bijgevoegde blad vergroten of rechtstreeks op een flip-over werken
3. Zich ervan vergewissen dat iedereen schrijfmateriaal heeft of stiften voorzien

### Verloop

\* **STAP I:** De eerste fase verloopt individueel en in stilte. Iedereen schrijft zijn naam of de 'naam' van de groep in de vetgedrukte ovaal midden op het blad. In de ovaal ernaast moeten de namen worden opgeschreven van de personen of groepen die in de dagelijkse praktijk dicht bij ons staan, in functie van het geïdentificeerde probleem. In de verder afgelegen ovaal komen personen/instellingen met wie we zelden contact hebben, met wie we nog nooit contact hebben opgenomen, maar die ons potentieel interessant lijken. Het is uiteraard mogelijk om ovaal toe te voegen en bepaalde ovaal leeg te laten ...

\* **STAP II:** De resultaten van de deelnemers worden vergeleken en de verschillen in de schema's bekeken.

\* **STAP I en II BIS:** De kaart met de actoren wordt mondeling en collectief gecreëerd met behulp van de verantwoordelijke. Hij stelt vragen die soms wat provocerend kunnen zijn om de groep te helpen de kaart met actoren te creëren.

\* **STAP III:** Indien de groep een kaart met actoren heeft gecreëerd, dan kan vervolgens bepaald worden welke actoren heel nuttig (III), enigszins nuttig (II) en niet echt nuttig (I) zijn.

\* **STAP IV:** vervolgens is het de bedoeling om de verschillende actoren in te delen volgens de kwaliteit van de relatie die de groep met hen heeft: van +++ (zeer goede relatie), o (geen relatie), tot --- (zeer slechte relatie)

## Doelstelling en strategie van de groep

*Het belang is om met de hele groep een beeld te krijgen van de actoren die verband houden met het probleem, nieuwe actoren te identificeren die men vergeten was (bv. de media, ambtenaren enz.) en daarna, op basis van de beoordeling van de actoren door de groep (+/-) en met vermelding van de intensiteit, gezamenlijk een actiestrategie uit te werken voor deze actoren.*

## Voorbeelden

*Wie moeten we als eerste ontmoeten? = de actoren met +++ of de actoren met ---?*

*Geen energie stoppen in het overtuigen van de weinige nuttige actoren (I)*

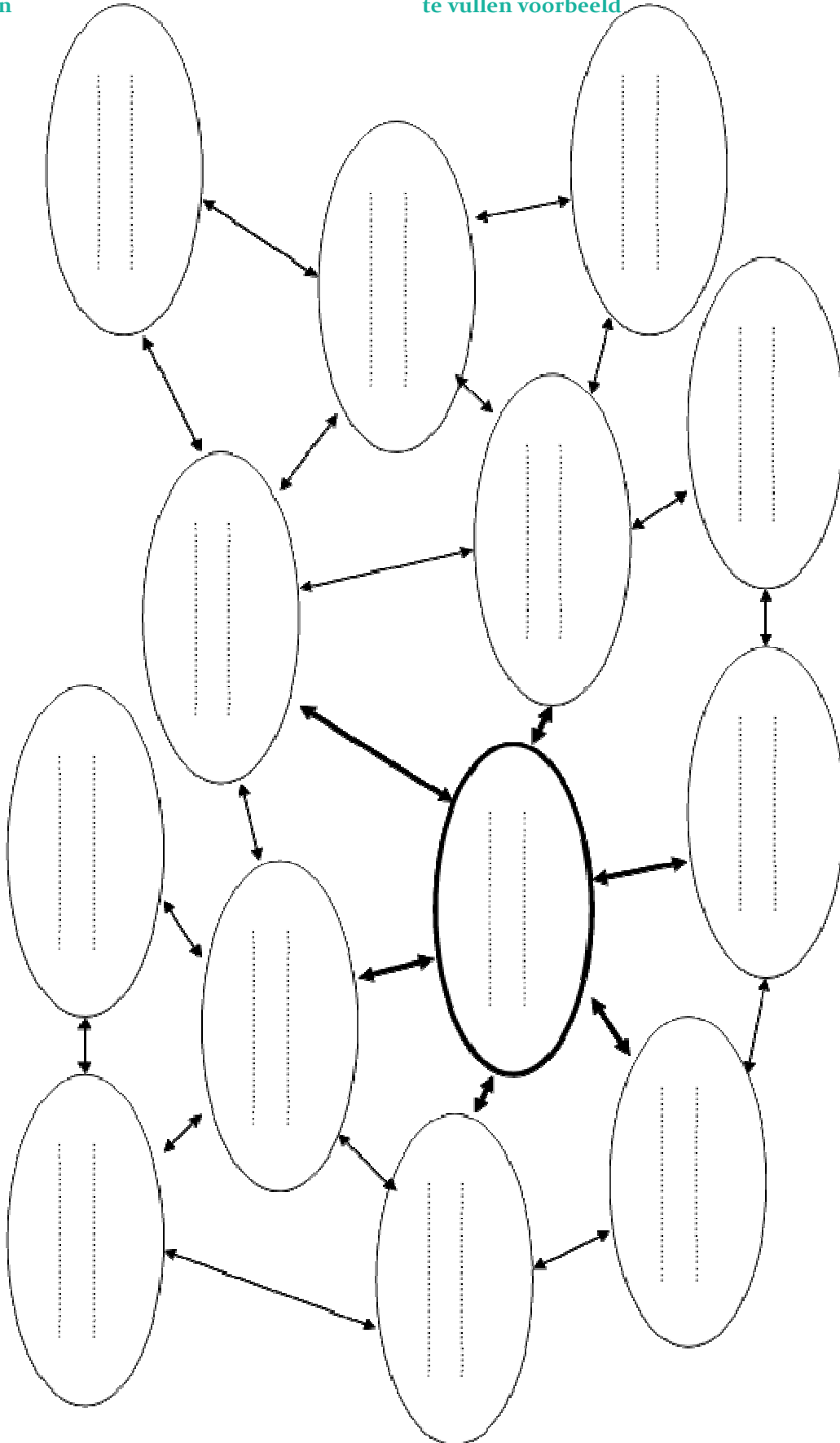
*Actoren identificeren die onderlinge banden hebben.*

*Nagaan welke dichterbij (beter bereikbaar) en verder van (minder bereikbaar) ons staan volgens de plaats van de ovals.*

*Opmerking: De rol (of zelfs de manipulatie) van de verantwoordelijke is heel reëel met dit type tool. De verantwoordelijke moet erop toezien deuren te openen voor de groep in plaats van aan te zetten tot een plan voor directe actie aan het eind van de dag!*

In

te vullen voorbeeld



## TOOL: ALLIGATOR VAN KAGAN

Duur: 1/2 uur - Profiel deelnemers: elk profiel

### Doelstelling

*Analytische debattool om een groep een collectieve mening te laten uitwerken over een kwestie – biedt de mogelijkheid om de eigen ideeën uit te leggen, iedereen de kans te geven om het woord te nemen, geïnteresseerd te luisteren naar wat anderen te zeggen hebben, verschillende ideeën te bespreken, en af te ronden door al deze ideeën samen te brengen.*

### Technisch

In groepjes van drie tot vijf personen

Iedereen ontvangt een pakket van vijf fiches in verschillende kleuren

Verloop

\* **Stap I:** De vraag stellen waarover zal worden gedebatteerd.

\* **Stap II:** Duidelijke instructies geven voor het debat:

1. Wanneer een deelnemer het woord wenst, plaatst hij een van zijn kleurenaffiches in het midden van de tafel. Hij praat dan zolang hij wil (het is mogelijk dat hij dan enkel JA of NEE zegt!)
2. Wie aan het woord geweest is, moet wachten tot er minstens een of twee andere personen aan het woord geweest zijn, voor opnieuw het woord kan worden gevraagd.
3. Ten laatste nadat alle fiches gebruikt zijn moeten de deelnemers beslist hebben over een gemeenschappelijk standpunt over de gestelde vraag.
4. Alle fiches moeten gebruikt zijn.

\* **Stap III:** Een verslaggever licht de verantwoordelijke in over de mening van de groep.

## TOOL: DE HOEDEN VAN DE BONO

Duur: 1/2 uur - Profiel deelnemers: elk profiel

De methode van de zes hoeden (toepassing van de maieutiek van Socrates), afkomstig uit het werk Six Thinking Hats, is een methode voor groepsgesprekken en individuele denkoefeningen ontwikkeld door Edward de Bono waarmee problemen kunnen worden behandeld en wordt vermeden dat nieuwe, storende en ongebruikelijke ideeën worden gecensureerd.



De methode van de zes hoeden (toepassing van de maieutiek van Socrates), afkomstig uit het werk Six Thinking Hats, is een methode voor groepsgesprekken en individuele denkoefeningen ontwikkeld door Edward de Bono waarmee problemen kunnen worden behandeld en wordt vermeden dat nieuwe, storende en ongebruikelijke ideeën worden gecensureerd.

**Witte hoed** - Neutraliteit: wanneer hij de witte hoed draagt, geeft de denker enkel en alleen de feiten weer. De persoon verstrekt cijfers en gegevens aan de groep. Wit is de kleur van koude. Het is de smaak van eenvoud: minimalisme.

**Rode hoed** - Emotionele kritiek: met de rode hoed geeft de denker informatie doorspekt met emoties, gevoelens, intuïties en vermoedens. Hij hoeft zich niet te rechtvaardigen bij de andere hoeden. Staat voor vuur, passie en intuïtie.

**Zwarte hoed** - Negatieve kritiek: wanneer hij de zwarte hoed draagt, maakt de denker bezwaren en benadrukt hij de gevaren en de risico's die gepaard gaan met de verwezenlijking van het idee. Hij is advocaat van de duivel! Staat voor voorzichtigheid, het negatieve oordeel.



**Gele hoed** - Positieve kritiek: wanneer hij de gele hoed draagt, geeft de denker blijk van zijn stoutste dromen en ideeën. Zijn opmerkingen zijn constructief en proberen de ideeën voorgesteld door de andere leden van de groep in de praktijk te brengen. Staat voor de zon en optimisme.

**Groene hoed** - Creativiteit: wanneer hij de groene hoed draagt, probeert de denker en gaat hij op zoek naar alternatieve oplossingen. Hij maakt gebruik van lateraal denken, van een andere kijk op een probleem. Hij verlaat de platgetreden paden en stelt nieuwe ideeën voor. Staat voor de vruchtbaarheid van planten, het kiemen van ideeën.

**Blauwe hoed** - Organisatie: de gangmaker, de bezieler van de bijeenkomst, die ideeën kanaliseert en de uitwisseling tussen de andere hoeden regelt. Het blauw van de hemel die alles omvat.

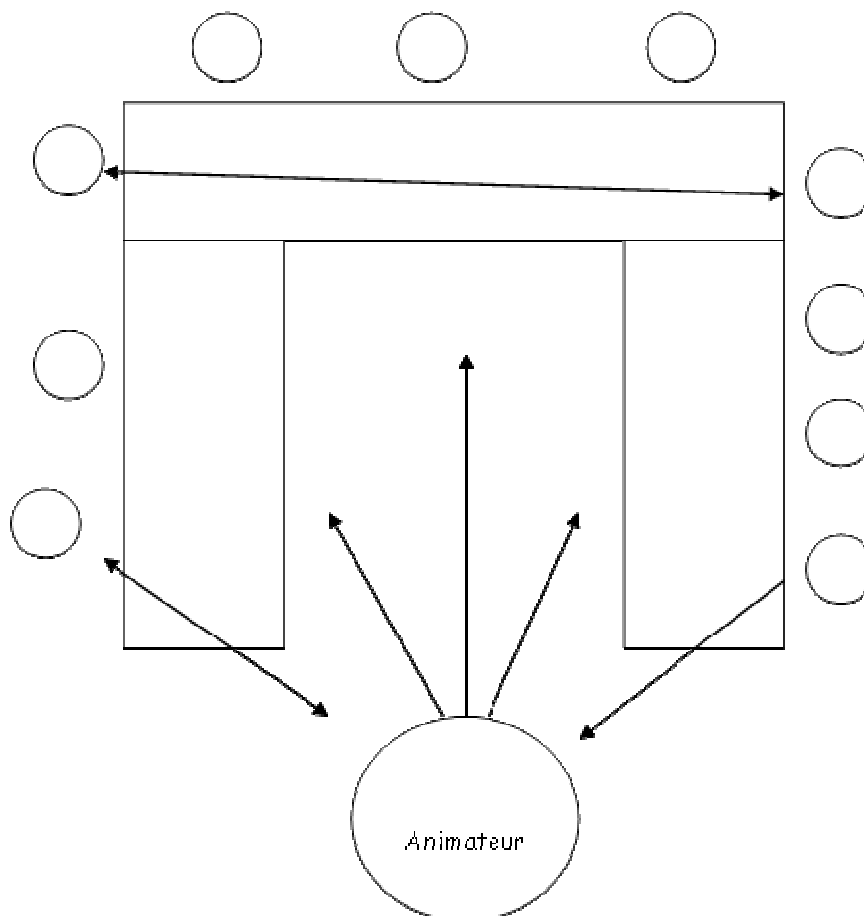
*Aan de deelnemers wordt gevraagd om beurtelings een (imaginaire) hoed op te zetten en hun ideeën of voorstellen te formuleren in overeenstemming met de kleur van de hoed.*

## TOOL: RUIMTELIJKE INDELING

Voor participatiebijeenkomsten is de indeling van de ruimtes een belangrijke factor. De indeling getuigt soms onbewust van het door de verantwoordelijke gewenste resultaat.

Bepaalde indelingen hangen af van de rollen die worden toegekend aan de sprekers, en van de eventuele podia, microfoons en projectoren. Andere getuigen van een wens om een neutrale opstelling te creëren.

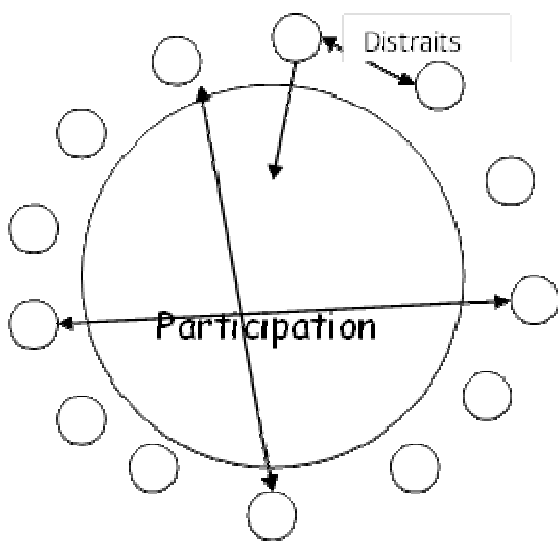
De ruimtelijke indeling tijdens de vergadering kan de participatie zowel bevorderen als bemoeilijken.



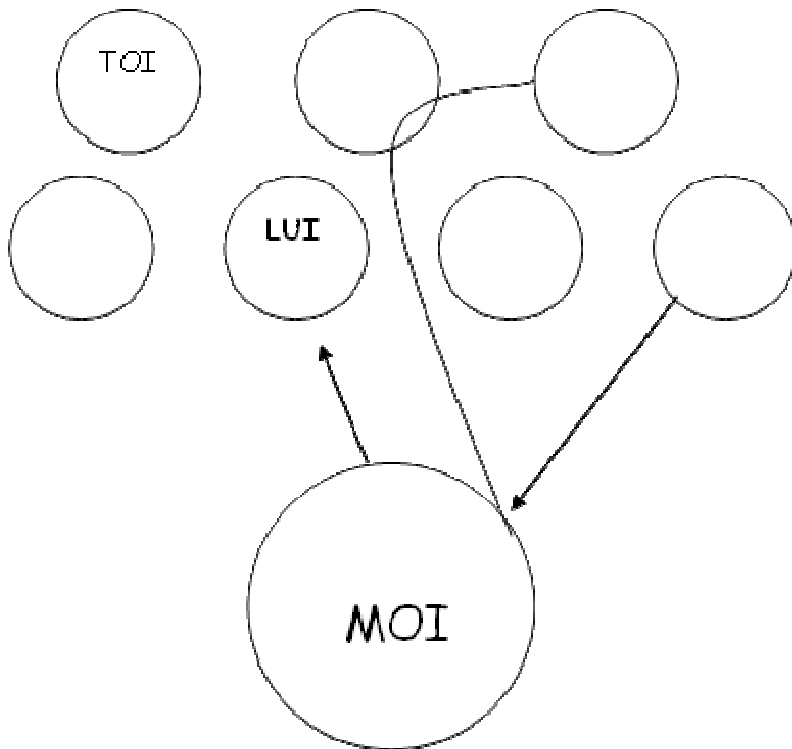
Observeren waar de deelnemers plaatsnemen.

De eerste interacties zullen afkomstig zijn van de controleposities.

Deze bevinden zich tegenover u of op de dichtste uiteinden.



Indien mogelijk vermijden!



Deze indeling brengt elke interactie terug naar de verantwoordelijke en bemoedigt de dialoog tussen de deelnemers.

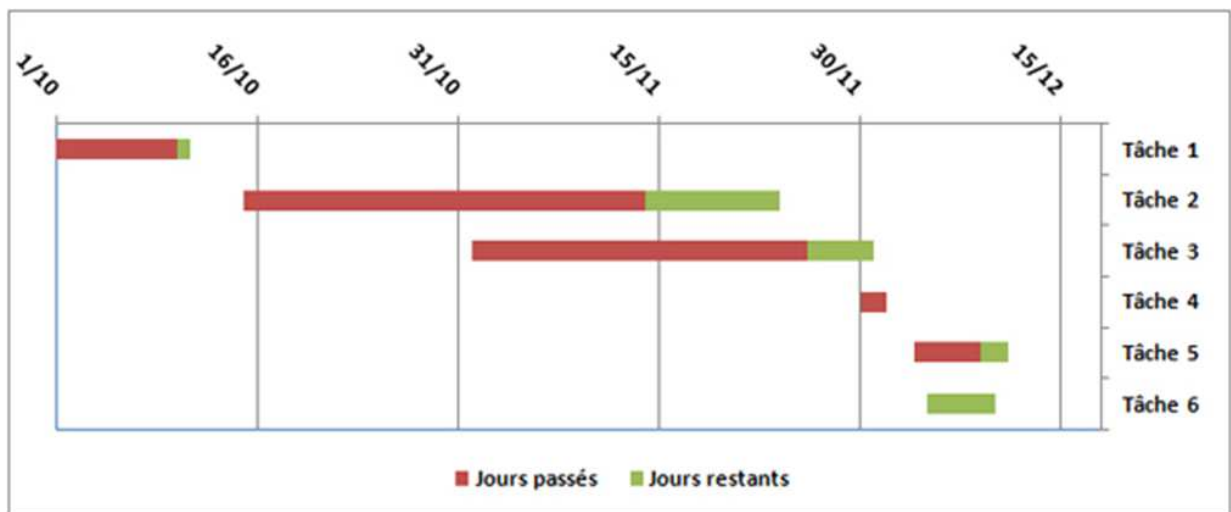
UITERAARD HEBBEN WE NIET ALTIJD DE KEUZE OVER DE FYSIEKE INDELING VAN DE LOCATIE WAAR DE BIJENKOMST PLAATSVINDT.

*Absoluut te vermijden: de 'schouwburgindeling'.*

## TOOL: GANTT-DIAGRAM

Een GANTT-diagram is een tool om de planning vorm te geven van de vereiste taken voor de uitvoering van een project. Elke taak wordt weergegeven door een gekleurde balk en op een tijdslijn geplaatst. Deze tool is heel eenvoudig te gebruiken en is bovendien een uitstekend communicatie-instrument. Het kan bovendien gekoppeld worden aan een rekenblad (bijvoorbeeld Excel).

Een voorbeeld vindt u op: [www.diagramme-de-gantt.fr](http://www.diagramme-de-gantt.fr)



### **Eerste stap:** Oplijsten van de taken

Om een Gantt-diagram te maken moet u dus eerst alle taken oplijsten die zullen moeten worden uitgevoerd.

### **Tweede stap:** Middelen toekennen en werklastverdeling

Als de bron bijvoorbeeld een persoon is, geeft een percentage van 100% aan dat de persoon in kwestie de hele tijd met de taak bezig is.

### **Derde stap:** Planning van het actieveld

Geef vervolgens de begindatum van het project aan en stel de uitvoeringsvolgorde van de taken op. Een begindatum, een duur en een einde toekennen aan de taken is cruciaal om de vordering van het project te kunnen zien en de planning te organiseren.

### **Vierde stap:** De creatie van verbindingen tussen de taken

Deze relaties zijn belangrijk voor het beheer van een diagram: bepaalde taken kunnen bijvoorbeeld niet beginnen voor een andere taak voltooid is. Het is de bedoeling dat u uw taken met elkaar verbindt om de relaties binnen het project beter weer te geven.

### **Vijfde stap:** Mijlpalen invoegen

Een mijlpaal is een stap, een sleutelmoment voor het project. Het belang bestaat erin om vooraf cruciale datums te bepalen voor het project, om een maximale zichtbaarheid te garanderen.

## TOOL: ANALYSESCHEMA VOOR PARTICIPATIEPROCESSEN

Enkele gegevens over de context

Naam van het project, locatie (grootte van het grondgebied), context	
Wat zijn de verschillende actoren (autoriteiten, privésector, verenigingen, inwonersgroepen ...) en wat is hun belang bij het project?	
Begin- en einddatum van het participatieproces?	
Wie heeft het initiatief genomen voor dit proces?	
Is het initiatief het resultaat van een wettelijk kader? Of van een politieke wil? Of eerder van een wens van de bevolking?	
Mijn notities/vragen:	

### Indicatoren voor een goede participatie

1. Op welk moment valt het participatieproces? Bij het verkennen van de problematiek? Bij de formulering van de problematiek? Bij de besluitvorming? De beoordeling?

2. Zijn er regels bepaald en bekend voor dit proces? Zo ja: hoe zijn deze gedefinieerd? Zijn de genomen en de te nemen beslissingen duidelijk voor de initiatiefnemer en voor de deelnemers?

3. Worden minder invloedrijke actoren door de gebruikte methode aangemoedigd om daadwerkelijk het woord te nemen? Kunt u de gebruikte methode(s) beschrijven? (Inventaris, enquête, open vergaderingen, gesloten forum, referendum, burgerjury ...)

4. Wie neemt deel? Kan iedereen met een mening deze direct uiten of mikt men eerder op een soort vertegenwoordiging? (Zo ja: licht de gebruikte procedure toe.)

- [Redacted]
5. Het aspect 'meerdere actoren'. Kunnen de deelnemers communiceren met alle actoren (autoriteiten, burgers, privésector) via het participatieproces? Of zijn er nog actoren die hun eigen 'kanalen' gebruiken om te wegen op de beslissing?

- [Redacted]
6. Welke ondersteuning is er voorzien om minder invloedrijke actoren (ofwel alle deelnemers, ofwel alleen bepaalde meer kansarme categorieën) de kans te geven hun standpunt te verdedigen?

Draagt het participatieproces bij aan de 'empowerment' van de deelnemers (door hun kennis te vergroten over de besluitvormingsmechanismen, de stimulering van hun capaciteit om zich te organiseren of aan zelfbeheer te doen) of worden de deelnemers in een situatie van afhankelijkheid geplaatst tegenover de begeleiders?

- [Redacted]
7. Is de informatie en de feedback aan de deelnemers voldoende, duidelijk en tijdig?

- [Redacted]
8. Was er een professionele omkadering van het participatieproces? Wat was de positionering van de verantwoordelijke: neutraal of betrokken partij?

- [Redacted]
9. Blijkt uit de ervaring op het vlak van informatie, coproductie of participatie dat het om een schijnparticipatieproces gaat?

[Redacted]

Geïnspireerd op het beoordelingsschema van het Plateforme Participation.

[www.platformparticipation.be](http://www.platformparticipation.be)

## SAMENVATTEND

Kort participatieoverzicht

1. **Voorafgaand aan elke actie een diagnose uitvoeren.** Oplijsten wat bestaat, de behoeften begrijpen, het warm water niet opnieuw uitvinden, contextualiseren ...
2. **De bewoners mobiliseren** voor problemen waar ze nauw bij betrokken zijn. Het probleem of de oplossing niet te snel willen collectiviseren (de mensen voelen zich verloren in de massa, terwijl ze erkend willen worden als individuen) (cf. de methode van de microprojecten met een dragende projectgroep).
3. **Rekening houden met ieders tempo** (bevolking, privépartners, openbare partners) en communiceren over de stappen van het project in functie van deze zaken.
4. **Zichzelf en de anderen het recht gunnen om te falen.**
5. **Er bewust van worden dat bepaalde gewoonten overhoop gehaald zullen worden.** Een nieuw project kan veranderingen meebrengen. Dit moet voorbereid worden!
6. **Externe competenties gebruiken** indien nodig (een technicus laten komen om een technisch probleem uiteen te zetten, een beroep doen op een leider/bemiddelaar om een groepsoefening te leiden enz.).
7. **De tijd nemen voor de beoordeling van de actie, het project, het participatieproces.**

Tot besluit: **elk participatieproces verandert, wordt vernieuwd en herleeft** terwijl men dacht dat het voorbij was. Hetzelfde geldt voor dit vademecum, dat aangevuld, gewijzigd mag worden en naar de hand van de vakman kan worden gezet. Op het vlak van burgerparticipatie en het leiden van groepen zijn er geen zekerheden, alleen enkele richtsnoeren. In Anderlecht **is de competentie ter zake al aanwezig**, en dat al geruime tijd. Het is dus belangrijk om deze expertise te **benutten**, al was het maar om de kennis door te geven aan nieuwe personen die zich willen inzetten op het vlak van participatie.

Of met de woorden van **Pierre Mahey** (stedenbouwkundige)

*"Participatie ... Een enkel woord, als het enige café op een plein, waar je niet boos mag worden op de waard." En dus "moeten de woorden van de participatieve beweging niet moreel verantwoord worden. Het is zaak ze te vermenigvuldigen, er nieuwe uit te vinden, om beetje bij beetje de cultuur van de participatie te verrijken".*

## DANKWOORD

Dit vademecum is het resultaat van de inzet van een groot aantal personen. Vooreerst is er de wil van het schepencollege en het gemeentebestuur van Anderlecht om de talrijke participatiepraktijken die al jarenlang in Anderlecht worden geïmplementeerd en hun specifieke eigenschappen evenals de gewenste eigenschappen voor de toekomst te boek te stellen, . Het is de bedoeling om iedereen die zich inzet voor participatieprocessen een praktische tool te bieden. Dit vademecum is overigens het resultaat van een groot aantal ontmoetingen tussen participatieprofessionals en burgers die zich engageren voor het leven in hun stad.

Deze ontmoetingen spraken van een groot belang dat wordt gehecht aan het gemeenschapsleven, de omgeving en waarden van die gemeenschap, en dat ongeacht de verschillen qua taal, cultuur of herkomst. Tot slot vloeit dit vademecum voort uit de ontmoeting tussen twee teams, dat van het Participatiehuis en dat van Habitat et Participation, een ontmoeting waarop we onze gewoonten hebben kunnen uitwisselen, analyseren en verrijken. Het is onze wens dat de lezers op hun beurt dit werk aanvullen, corrigeren, kortom verbeteren.

Burgerparticipatie is een grenzeloos domein, zonder zekerheden. De methoden wijzigen elke dag op basis van wat bestaat, de ervaring van de betrokkenen en de collectieve dimensie van het leven. We wensen dan ook iedereen te bedanken die ons bij dit avontuur heeft geholpen, het college van burgemeester en schepenen, het gemeentebestuur, de verantwoordelijken van de wijkcomités en de inwoners voor hun warme ontvangst. Bedankt iedereen.

Het Participatiehuis van Anderlecht

Habitat et Participation

*"Een gevoel voor geschiedenis verwerft men door er in zekere mate aan deel te nemen"*

Antonio Baldini

Habitat et Participation vzw

Place des Peintres 1, bus 4

1348 Louvain-la-Neuve

Tel. 010/45.06.04

contact@habitat-participation.be

www.participation-participation.be

Participatiehuis

Wayezstraat 94

1070 Anderlecht

Tel. 02/555.22.70/75

participatie@anderlecht.irisnet.be

www.participation-anderlecht.be