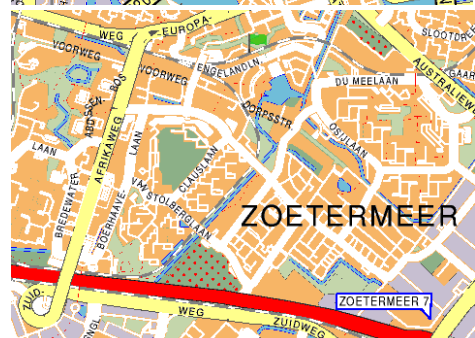
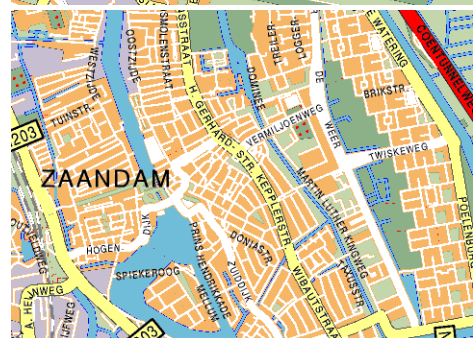
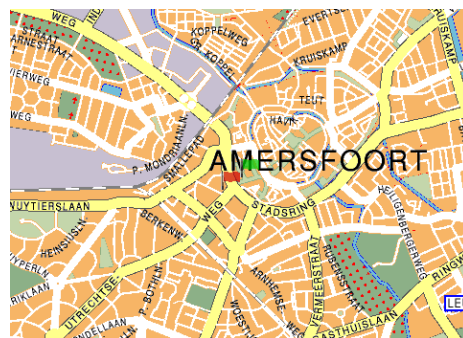


Wijkgericht werken vergeleken



Onderzoek in opdracht van het Landelijk Platform Buurt- en wijkgericht werken

December 2005

Nico de Boer
Eric Lugtmeijer
Peter Mier

INHOUD

Vooraf.....	3
1. Methodische verantwoording.....	4
2. Typering van de onderzochte gemeenten.....	6
3. Wijkgericht werken, de feiten.....	13
4. Positie in het gemeentelijk apparaat vergeleken.....	37
5. Rol in het gemeentelijk apparaat vergeleken.....	44
6. Rol in de wijk vergeleken.....	52
7. Ten slotte.....	60
Bijlage 1: Enkele kenmerken van wijkgericht werken in één oogopslag.....	64

VOORAF

Voor u ligt het verslag van ons onderzoek naar wijkgericht werken in zes Nederlandse gemeenten: Apeldoorn, Amersfoort, Delft, Leusden, Zaanstad en Zoetermeer. Het onderzoek is bedoeld als basis voor het vaststellen van leerpunten in het kader van een leertraject dat na dit onderzoek echt van start kan gaan.

We danken het LPB en de onderzochte gemeenten voor het vertrouwen dat ze in ons hebben gesteld. De mensen van de verschillende units wijkgericht werken, hun collega's van vakafdelingen, de zes wethouders, de tientallen bewoners en de professionele partners hebben ons zeer bereidwillig een kijkje in hun keuken gegund. Zonder hun medewerking had ons werk niet plaats kunnen vinden.

We hopen dat het resultaat van dat werk voldoet aan de verwachtingen en een goede basis legt voor het leertraject. En dat dat leertraject op zijn beurt een nieuwe impuls kan geven aan deze bijzonder waardevolle manier van werken...

Nico de Boer

Eric Lugtmeijer

Peter Mier

1. METHODISCHE VERANTWOORDING

Dit onderzoek naar wijkgericht werken in zes gemeenten en de vergelijking tussen de gemeenten is uitgevoerd op basis van een standaard vragenlijst, interviews met diverse betrokkenen en schriftelijke documenten. De contactpersonen van elke gemeente ontvingen in de zomer van 2005 een uitgebreide vragenlijst die zij invulden en aan ons retournerden. Vervolgens werd de (bondig) ingevulde vragenlijst stapsgewijs met hen doorgenomen, waardoor aanvullende opmerkingen geplaatst en eventuele onduidelijkheden verhelderd konden worden.

Deze ingevulde vragenlijsten vormden de uitgangsbasis voor het onderzoek. Van de contactpersonen ontvingen we op ons verzoek een veelheid aan schriftelijke documentatie, die wij gebruikten om meer over de achtergrond en de bredere context te weten te komen en om de verkregen gegevens van de contactpersonen en andere geïnterviewden te toetsen aan wat er op papier was vastgelegd over het wijkgerichte werken. Het schriftelijke materiaal bestond uit diverse (algemene) beleidsnota's, bestuursprogramma's, organogrammen, functieomschrijvingen, protocollen, wijkinstrumenten, statistische informatie enzovoort.

Behalve met de ambtelijke contactpersonen zijn gesprekken gevoerd met andere betrokkenen bij het wijkgerichte werken. Per gemeente werden geïnterviewd: wijkgericht werkende ambtenaren, betrokken ambtenaren van vakafdelingen, verantwoordelijke directeuren, verantwoordelijke wethouders, externe partners zoals politie, welzijns- en opbouwwerk en woningcorporaties, en in het wijkgericht werken actieve bewoners. Met de externe partners en met de bewoners werden twee afzonderlijke groepsinterviews gehouden.

De op deze manieren verkregen informatie hebben we bestudeerd en per gemeente beschreven. Deze beschrijvingen zijn ter becommentariëring voorgelegd aan de ambtelijke contactpersonen. Vervolgens zijn de gemeenten op de onderscheiden onderdelen met elkaar vergeleken en zijn conclusies getrokken en leerpunten als opmaat voor een mogelijk vervolgend leertraject opgesteld.

In de bovengeschetste procedure per gemeente zijn enkele kleine afwijkingen geweest. Zo is er in Leusden geen groepsinterview met professionele partners gehouden, omdat de gemeente in het wijkgerichte werken vooral ad hoc samenwerkt met externe partijen. In Delft zijn met externe partners individuele gesprekken gevoerd in plaats van een groepsinterview. En in Zoetermeer liep vrijwel gelijktijdig een evaluatietraject naar de ervaringen met twee pilots 'wijkbeheer nieuwe stijl' dat door DSP-groep werd uitgevoerd, waardoor voor sommige onderdelen van dit onderzoek naar wijkgericht werken meegelift kon worden.

Wat dit onderzoek wel is en wat het niet is

Dit onderzoek vond plaats als eerste fase in een leertraject dat het Landelijk Platform Buurt- en wijkgericht werken (LPB) dit jaar is gestart. Dat heeft consequenties voor de functie en de aard van het onderzoek.

- De voor u liggende beschrijving van het wijkgerichte werken in zes gemeenten en de vergelijking tussen deze zes gemeenten is geen evaluatie van het wijkgerichte werken in de onderzochte gemeenten en is niet bedoeld om specifiek per gemeente adviezen te geven.
- Evenmin heeft het onderzoek de pretentie om generaliseerbare uitspraken te doen. Als we dat wel hadden willen doen, zouden niet alleen zes gemeenten, die

zich vrijwillig hebben aangemeld, onderzocht moeten worden, maar had er een willekeurige steekproef uit alle Nederlandse gemeente getrokken moeten worden.

Het doel was en is om het wijkgericht werken in de zes gemeenten zo te beschrijven dat het mogelijk wordt om gezamenlijke leerpunten te vinden als basis voor een mogelijk vervolgt traject dat gericht zal zijn op het van elkaar leren. Het is in dat opzicht typisch een ‘werkdocument’, een fase in een proces.

Leeswijzer

Om dat doel te realiseren is het onderzoeksverslag als volgt gestructureerd:

- In hoofdstuk 2 wordt het wijkgerichte werken in een bredere context geplaatst van een algemene typering van de belangrijkste opgaven waarvoor de onderzochte gemeenten zich momenteel geplaatst zien.
- In hoofdstuk 3 lopen we het wijkgerichte werken van A tot Z langs in algemene lijnen. Aan de orde komen onder meer de beschikbare formatie, de doelen, de geschiedenis, de gehanteerde instrumenten, de kansen & bedreigingen, de sterke & de zwakke aspecten en het perspectief.
- In de drie hoofdstukken die daarop volgen, zoomen we in op drie ‘meetpunten’, respectievelijk:
 - de positie van de unit wijkgericht werken in het gemeentelijk apparaat (hoofdstuk 4),
 - de rol van de unit in het gemeentelijke apparaat (hoofdstuk 5) en
 - en de rol van de unit in de wijk (hoofdstuk 6).

Voor deze meetpunten is gekozen omdat positie en rollen zich vrij goed lenen om met elkaar te vergelijken en omdat het interessant is om vanuit de vergelijking van de (formele) positie van het wijkgerichte werken te kijken naar datgene wat de unit wijkgericht werken formeel zou moeten doen en hoe in de praktijk gehandeld wordt in het gemeentehuis én in de wijk.

- We besluiten elk van de hoofdstukken 2 tot en met 6 met een paragraaf die ‘enkele waarnemingen’ heet. Deze waarnemingen zijn niet meer en niet minder dan het woord zegt. Het zijn dus geen generaliserende conclusies en ook geen maatwerk-adviezen aan gemeenten. Ze zijn ook vast niet volledig: wie nog iets meer meent te zien, mag het zeggen, graag zelfs. In de lijn van het doel van dit onderzoek hopen we dat de waarnemingen minstens een basis leggen voor een vruchtbare inventarisatie van leerpunten voor het vervolg van dit traject.
- Dat laatste geldt ook voor het afsluitende hoofdstuk 7, dat de inspirerende titel ‘Ten slotte’ heeft meegekregen. Hier staan ‘enkele waarnemingen’ op metaniveau: gedachten die bij ons opkwamen toen we al het materiaal nog eens overzagen en die mogelijk richting geven aan bedoelde inventarisatie van leerpunten.

2. TYPERING VAN DE ONDERZOCHE GEMEENTEN

Voor een goed begrip van het wijkgericht werken in de zes onderzochte gemeenten is het om te beginnen van belang, te weten in welke context dat wijkgerichte werken plaatsvindt en voor welke opdracht de gemeenten zich momenteel geplaatst zien. Een algemene typering...

2.1 AMERSFOORT

In Amersfoort wonen momenteel ongeveer 135.000 mensen, doorgaans met veel plezier. In een onderzoek naar woonkwaliteit door weekblad Elsevier (2004) kwam Amersfoort vlak na Arnhem op de tweede plaats. Dat heeft te maken met ligging en bereikbaarheid, de groene omgeving, de diversiteit aan voorzieningen (winkels, onderwijs, uitgaan, zorg), een sterke economie en een voor een middelgrote stad relatief grote veiligheid. Als het gaat om de sociale kwaliteit van de woonomgeving, geven Amersfoorters hun buurt gemiddeld een 6, waarmee de stad comfortabel in de middenmoot zit.¹ Sociaal-economisch gezien is Amersfoort een topper met een sociaal-economische index van 5,9.² De werkgelegenheid is meer dan gemiddeld voor Nederland te vinden in de zakelijke dienstverlening en de ICT.

Sinds Amersfoort in 1981 werd aangewezen als groeigemeente, is veel aandacht uitgegaan naar de uitbreidingslocaties, zoals Kattenbroek, Nieuwland en Vathorst. In die periode zijn er 23.000 nieuwe woningen gebouwd en is Amersfoort qua inwonersaantal anderhalf keer zo groot geworden. De nieuwbouw leidde vooral tot instroom van jonge, hoog opgeleide inwoners. De bevolking van Amersfoort is relatief jong en het vruchtbaarheidscijfer zeer hoog.

In sommige wijken staat de leefbaarheid onder druk: door de eenzijdige woningvoorraad verhuizen draagkrachtige bewoners naar nieuwbouwwijken, waardoor er een eenzijdige samengestelde bevolking achterblijft die soms weinig binding heeft met de buurt en directe leefomgeving.³ Daar komt een objectieve en de subjectief ervaren onveiligheid en een relatief hoge werkloosheid bij. Onder de achterblijvende bewoners leidt de confrontatie van verschillende culturen en leefstijlen steeds vaker tot spanningen. Zestien procent van de inwoners van Amersfoort is allochtoon, maar in sommige wijken is dat percentage hoger dan vijftig. Amersfoorters voelen relatief weinig verbondenheid met de stad. Veel van de nieuwe bewoners kiezen voor een centraal in het land gelegen goed huis. Dat het in Amersfoort staat, lijkt bijzaak. Tot 2016 groeit Amersfoort door naar zo'n 150.000 inwoners. De groei komt vooral tot stand door de bouw van de wijk Vathorst (totaal 11.000 woningen) ten noorden van de A1. Daarna heeft de groei van Amersfoort zijn grenzen bereikt. De komende decennia zal de aandacht dan ook worden verlegd naar de vroeg-naoorlogse stad. De gemeente werkt aan een *Binnenstedelijke vernieuwing* (BVA) die bestaat uit een combinatie van fysieke en sociale ingrepen: naast woningbouw ook de herinrichting van de openbare ruimte en het eigentijds maken van scholen, ontmoetingplekken, het realiseren van wonen met zorg en welzijn en het concentreren van zorg- en welzijnsvoorzieningen. In

¹ Monitor leefbaarheid en veiligheid 2000-2003.

² De index is gebaseerd op het aantal personen in de bijstand; de werkloosheid; het aantal arbeidsongeschikten; het aantal huishoudens met laag inkomen; het aantal personen met lage opleiding; de participatiegraad van vrouwen; de werkgelegenheid en het percentage banen in economische groeisectoren. Bron: Atlas van de Nederlandse gemeenten 2004

³ De vier zogeheten 'prioriteitswijken' zijn Kruiskamp/Koppel, Soesterkwartier, Liendert/Rustenburg en Randenbroek/Schuilenburg.

de Inventarisatienota Binnenstedelijke Vernieuwing (2004) staan dertien gebieden waar de gemeente Amersfoort in de komende jaren aan binnenstedelijke vernieuwing wil gaan werken.

2.2 APELDOORN

Apeldoorn is een ‘landelijke stad’: een concentratie van 155.000 inwoners in een landelijk gebied, waar zelfs de binnenstad landelijk oogt: weinig hoogbouw (hoewel daar rap verandering in aan het komen is) en relatief veel ruimte.⁴ Tot 2020 wil de gemeente doorgroeien naar een inwonertal van 170.000, waartoe er momenteel elk jaar zo’n 1.600 huizen worden bijgebouwd. Voor een deel komen die in het centrumgebied te staan, waar niet alleen het stationsgebied voor op zijn kop staat, maar ook de zône rond het Apeldoorns kanaal (dat dwars door de stad loopt, maar decennialang onzichtbaar was door bedrijfsterreinen) intensief wordt vernieuwd.

Bijzonder aan Apeldoorn is, dat het een gemeente met een stad en vele dorpen en buurtschappen daaromheen: Beekbergen, Hoenderloo, Hoog Soeren, Lieren, Loenen, Uddel en Ugchelen, Assel, Beemte, Broekland, Engeland, Groenendaal, Hoog Buurlo, een deel van Klarenbeek, Nieuw-Milligen, Oosterhuizen, Wenum, Wiesel, Woeste Hoeve, Radio Kootwijk, Woudhuizen en Zilven. Veel van die dorpen en buurtschappen liggen op geruime afstand van de stad en de inwoners regel(d)en er van oudsher veel van hun eigen zaakjes.

Apeldoorners zijn gemiddeld tamelijk tevreden mensen. Van de middelgrote steden heeft Apeldoorn op Den Bosch na het hoogste aantal inwoners dat zich ‘een gelukkig mens’ noemt. Circa 92 procent vindt het prettig wonen in zijn buurt of dorp. Hoewel in de gemeente veel nieuwe bewoners van elders komen, blijft die tevredenheid en de sociale cohesie tamelijk constant. Het aandeel allochtonen in de bevolking is ongeveer 15 procent, met een concentratie in enkele stadswijken, zoals Zevenhuizen, met wijkbewoners van dertig nationaliteiten. Het zijn diezelfde wijken waar sociale problemen in zekere mate cumuleren.

De economische structuur is gespreid over verschillende sectoren, waarbij van oudsher met name toerisme en zorg (veel intramurale instellingen) goed ontwikkeld zijn, terwijl de laatste jaren de zakelijke dienstverlening en ICT-sector in opkomst zijn. Het aantal bijstandsgerechtigden is vrij laag (van de steden met meer dan 100 duizend inwoners hebben in Nederland alleen de Haarlemmermeer en Ede er minder). Wel wonen er verhoudingsgewijs veel WAO’ers in de gemeente. Hoger onderwijs is er niet veel in Apeldoorn (Politieacademie, Theologische Universiteit en Hogere Hotelmanagement-school). Mede daardoor wonen er weinig jonge mensen in de stad en is het uitgaansleven niet erg bruisend.

Voor de komende jaren zet Apeldoorn in op een ‘stevig fundament’ (behoud en versterking van de vele kwaliteiten van de gemeente) en een ‘sterk profiel’ (een herkenbaar gezicht en het waarmaken van de regionale functie).

⁴ ‘Apeldoorn: Landelijke stad’ is ook het motto van het Meerjaren Ontwikkelingsprogramma 2005-2009 dat momenteel in ontwikkeling is.

2.3 DELFT

Delft is een populaire woonstad die met zijn ruim 95.000 inwoners midden tussen Den Haag en Rotterdam ligt. De stad heeft een gevarieerde industrie op het gebied van voeding, drank, chemie en keramiek, metaal en elektrotechniek, optische instrumenten en medicijnen. In Delft staat sinds 1842 een Technische Universiteit en diverse andere wetenschappelijke en educatieve instellingen en musea. De bedrijvigheid is in dat opzicht eenzijdig dat er weinig kleinschalige productiebedrijven zijn met een hoog kennisniveau, terwijl doorgroeiende bedrijven naar elders verhuizen.

Volgens het Delfts Ontwikkelingsprogramma Stedelijke Vernieuwing ligt de kracht van Delft niet alleen in zijn historische binnenstad en zijn goede bereikbaarheid (met de tram naar Den Haag!), maar ook in het feit dat de gemeente geen verpauperde wijken kent. 'De voorzieningen in de wijken zijn redelijk op orde en goed toegankelijk. In de afgelopen jaren zijn multifunctionele buurtaccommodaties gebouwd, veel speelplekken in overleg met bewoners opnieuw ingericht, veel ondergrondse containers geplaatst en zijn er meerdere 30-km gebieden ingericht.' En verder: 'De Delftse wijkaanpak is als proces goed op de rails gezet. De samenwerking aan de leefbaarheid in de wijken van bewoners, bedrijven, instellingen en gemeente is goed op gang gekomen. Daardoor zal deze werkwijze kunnen worden voortgezet. Ook is er sprake van een goede samenwerking in de sportsector, rondom de brede school en jongeren.'

Maar Delft heeft ook zijn zwakke kanten. De woningvoorraad is eenzijdig, met een tekort aan duurdere woningen, goede ouderenwoningen en woningen voor starters (onder wie net afgestudeerden). Verder zijn er weinig ruim opgezette groenstedelijke wijken en woningen, een manco waarin maar heel langzaam verandering komt. Sommige wijken zijn te eenzijdig samengesteld (teveel mensen met een lage sociaal-economische positie op een kluitje) en in een paar buurten (Voorhof-Poptahof, Voorhof-Zuidoost, Buitenhof-Gilliswijk) doen zich sociale problemen voor en staat de sociale samenhang onder druk. In een aantal buurten is de ruimte voor jongeren te beperkt, met name geldt dat voor de binnenstad.

Om aan deze en andere problemen iets te doen zet Delft in op het versterken van de aantrekkingskracht van de stad, het versterken van de woonfunctie, het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid in de wijken en de zorg voor de meest kwetsbaren. Relatief nieuw in het beleid is de gerichte aandacht voor Wonen, Zorg en Welzijn. Voortgezet wordt het wijkgericht werken, een verdere verbetering van de omgevingskwaliteit en waar mogelijk wordt het tempo van uitvoering van stedelijke vernieuwingsprojecten verhoogd.

2.4 LEUSDEN

Leusden is een gemeente in het oosten van de provincie Utrecht, zes kilometer ten zuidoosten van Amersfoort. Het omvat de kernen Achterveld, Leusden, Leusden-Zuid en Stoutenburg en enkele buurtschappen, waaronder Oud-Leusden, Bavoort en Waterloo. Er wonen ongeveer 29.000 inwoners in ruim 11 duizend woningen (waarvan ongeveer 30 procent huur). Lokaal is er werkgelegenheid in de dienstensector, metaalindustrie, bouwnijverheid, veehouderij en fruit- en bloementeel, maar in Leusden wonen ook veel forensen.

Sinds 1960 is de bevolking van de gemeente sterk toegenomen. Om het groeiende aantal inwoners op te vangen werd telkens een nieuwe wijk bijgebouwd. Op die manier ontstonden relatief ruim opgezette woonwijken, zoals Rozendaal, Groenhouten,

Alandsbeek en De Wetering. Er is daarbij steeds gevarieerd gebouwd: sociale huurwoningen temidden van koopwoningen. Dat heeft er mede toe bijgedragen dat Leusden geen wijken heeft waar sociaal-economische problemen zich concentreren. De belangrijkste problemen die zich voordoen, hebben te maken met verkeer (parkeren, ontsluiting, openbaar vervoer), hondenpoep en jongeren (rondhangen, verveling, beetje baldadigheid,). Dat laatste is mede te danken aan een tekort aan recreatieve mogelijkheden: bij de nieuwbouw is vooral gelet op de woonfunctie, met daarbij wel groen en veel openbare ruimte. Er zijn echter weinig wijkvoorzieningen voor ontmoeting en sociale cohesie. Het welzijnswerk is tamelijk versnipperd, deels nog langs levensbeschouwelijke lijnen. De gemeente probeert de laatste jaren – met het opzetten van een buurtaccommodatie en brede scholen – die sociale functies beter te faciliteren. ‘Coördinatie Wijkbeheer’ past volgens onder meer de wethouder voor wijkzaken voor een groot deel in de lijn van die onderneming.

2.5 ZAA NSTAD

In 1974 ontstond de gemeente Zaanstad door de samenvoeging van zeven gemeenten, te weten Krommenie, Wormerveer, Assendelft, Westzaan, Zaandijk, Koog aan de Zaan en Zaandam. De gemeente telt tegenwoordig circa 140.000 inwoners en is daarmee de vijftiende gemeente van het land. De rivier de Zaan kan gezien worden als het meest karakteristieke element in de gemeente en was zeer belangrijk in de vroege industriële ontwikkeling van de Zaanstreek. De bewoners van de Zaanstreek wisten vooral sinds de 16^{de}, 17^{de} eeuw te profiteren van de vraag van het welvarende, machtige en nabije Amsterdam. De Zaanstreek stond bekend als het ‘industrieterrein’ van Amsterdam. De vele pakhuizen en molens langs de oevers van de Zaan getuigen van dit verleden. De bebouwing van Zaandam en vier andere kernen is van oudsher geclusterd rondom de loop van de rivier, waardoor er sprake is van een lang, kronkelend en afwisselend lint van dan weer stedelijke en dan weer meer dorps bebouwing met doorkijken naar het omliggende en waterrijke landelijke gebied. Nog steeds staat de Zaanstreek bekend om zijn industriële activiteiten en het daarbij horende ‘rode karakter’. Maar waar industrie eens het bewijs was van welvaart en vitaliteit, is het nu een teken van stagnatie en wordt het als een risico ervaren voor de toekomst. De economie is immers veranderd van een industriële naar een diensteneconomie. Het meer divers en sterker maken van de economische structuur van de gemeente staat dan ook centraal in de visie die de gemeente op de stad heeft.

De neergang van het belang van de industrie is in Zaanstad duidelijk te merken. Er is weinig werkgelegenheid in verhouding tot de omvang van de beroepsbevolking. Zaanstad is daardoor vergelijkbaar met een typische forensengemeente als Zoetermeer en van de vijftig grootste gemeenten scoort op het punt van het aantal banen ten opzichte van de beroepsbevolking alleen Almere lager. Maar er is relatief weinig werkloosheid onder de inwoners en het inkomensniveau is iets hoger dan het Nederlandse gemiddelde. Op de sociaal-economische index uit de Atlas voor gemeenten neemt Zaanstad de 26^{ste} plaats op de ranglijst van de vijftig grootste gemeenten. Zaanstad scoort goed met zijn lage percentages van werkloosheid, bijstandgerechtigden en huishoudens met de laagste inkomens. Minder gunstig zijn de cijfers over de werkgelegenheid, banen in groeisectoren, het aantal laagopgeleiden en het aantal arbeidsongeschikten. In de woonaantrekkelijkheidsindex uit dezelfde bron staat Zaanstad op de 17^{de} plaats. Deze redelijk hoge positie wordt vooral veroorzaakt door het

lage aantal misdrijven en de goede bereikbaarheid. Minder aantrekkelijk is het culturele en culinaire aanbod en het relatief lage aandeel koopwoningen.

Sinds zijn ontstaan worstelt Zaanstad met een aantal bestuurlijke vraagstukken. Zo voelden bewoners van de verschillende kernen weinig voor de nieuwe gemeente, was er de beperking door de artikel 12 status van de gemeente en was er sprake van het opgaan in de stadsprovincie Amsterdam. In de tweede helft van de jaren negentig ontstond er de wens om Zaanstad goed op de kaart te zetten. Er werd een visie op de stad ontwikkeld, er werden samenhangende plannen bedacht en projecten op touw gezet. Eén van de prioriteitsprojecten is Zaandam Zuidoost, één van de 56 prioriteitswijken die het ministerie van VROM heeft aangewezen. Na een intensief lobbytraject trad Zaanstad op 1 januari 2005 toe als volwaardige deelnemer aan het Grote Steden Beleid (GSB). Het motto van het bestuur – ‘tussen burger en bestuur’ – geeft aan dat intensief samengewerkt moet worden met bewoners, organisaties en bedrijven waardoor beleid interactief tot stand kan komen zodat de dienstverlening van de gemeente beter bij de vraag kan aansluiten. Om dat motto waar te maken is een belangrijke rol, en kans, weggelegd voor het wijkgerichte werken en de Dienst Wijken van de gemeente. De belangrijkste opgaven die het bestuur van Zaanstad voor ogen heeft, zijn:

- de economie en de kennisinfrastructuur versterken en meer divers maken,
- de kwaliteit van de woon- en leefomgeving vergroten en het sociale karakter behouden,
- de dienstverlening van de gemeente verbeteren.

Daarnaast wil men de stad Zaandam stadser maken en de dorpen dorps houden. Voor het centrum van Zaandam zijn grote plannen ontwikkeld voor de bouw van kantoren, woningen, een bibliotheek, onderwijs- en vrijetijdsvoorzieningen, de verbetering van het winkelhart en de bouw van een nieuw stadhuis.

2.6 ZOETERMEER

De gemeente Zoetermeer ontstond in 1935 uit de dorpen Zoetermeer en Zegwaard. Toen in 1962 Zoetermeer als groeikern werd aangewezen woonden er minder dan 10.000 inwoners. Het doel was om een stad te bouwen voor ongeveer 100.000 mensen, die voornamelijk uit Den Haag afkomstig zouden zijn. Vanaf het begin was het de bedoeling dat Zoetermeer niet alleen een verzameling woningen zou zijn, maar dat er ook vele voorzieningen en werkgelegenheid tot stand zouden komen. Op 1 januari 2005 telde Zoetermeer ruim 115.000 inwoners en de verwachting is dat over tien jaar het inwonertal gestegen zal zijn naar 125.000 inwoners. Ondanks de doelstelling dat Zoetermeer een complete stad zou moeten worden, wordt de band met en nabijheid van moederstad Den Haag nog altijd sterk gevoeld. Daarmee lijkt Zoetermeer op andere groeikernen.

In de woonaantrekkelijkheidsindex uit de Atlas voor gemeenten neemt Zoetermeer op de ranglijst van de vijftig grootste gemeenten de 25^{ste} plaats in. Op het gebied van bereikbaarheid, onderwijs en aantal misdrijven scoort de stad goed, terwijl op onderwerpen als het culinaire aanbod, de nabijheid van natuur en het percentage koopwoningen de stad onder het gemiddelde zit. Op de sociaal-economische index scoort Zoetermeer erg hoog. Het staat namelijk op plaats 6. Alle sociaal-economische indicatoren van de bevolking dragen daaraan bij, behalve het aanbod de werkgelegenheid in de stad zelf, want dat is relatief gering.

In Zoetermeer is de blik sinds de aanwijzing in 1962 als groeikern altijd naar voren gericht geweest. Dat is hij nog steeds, maar inmiddels is de stad ook ‘volwassen’ aan

het worden en blijkt er noodzaak om aan fysiek en sociaal beheer steeds meer aandacht te besteden. In het Collegeprogramma is gekozen om de bestaande lijn verder voort te zetten: de afstand tussen burger en bestuur dient verkleind te worden en er moet meer aandacht zijn voor de problematiek in de wijk. De gemeente moet daarbij meer vraaggericht te werk gaan. Het wijkbeheer wordt daarin een belangrijke rol toegedicht en er is om dat belang te ondersteunen een coördinerend wethouder aangewezen. Wijkposten worden van groot belang gevonden om gebiedsgericht te werken in samenwerking met bewoners en verschillende instanties. Apart wordt melding gemaakt van verdere inzet op verbeteringen in het onderhoudsbeeld van het openbare gebied en de ervaringen die zijn opgedaan in het wijkbeheer nadrukkelijk mee te nemen. Andere prioriteiten zijn de ontwikkeling van het stadscentrum en diverse voorzieningen op cultureel, welzijns- en sportgebied, waarbij nadrukkelijk aandacht is voor een voldoende basispakket op het wijkniveau. Verder staan in nota's als de Toekomstvisie en het Masterplan Zoetermeer thema's als wonen, economie, infrastructuur en duurzaamheid.

2.7 ENKELE WAARNEMINGEN

- De deelnemende gemeenten zijn middelgroot qua bevolkingsomvang. Het inwonertal varieert van 95.000 tot 155.000. Alleen Leusden is met zijn kleine 30.000 inwoners van een ander schaalniveau en dat is te merken in de sociale en fysieke opgaven die er in die gemeente spelen.
- De inwoners van alle gemeenten hebben nadrukkelijk een regionale oriëntatie, een oriëntatie die alsmaar lijkt toe te nemen. De tijd dat mensen vrijwel alles in de stad deden waar ze woonden is voorbij. Dat impliceert dat de woning als thuis- en uitvalsbasis geldt. Voor Amersfoort lijkt dat door de snelle groei van de laatste tijd voor veel inwoners heel duidelijk te gelden, maar ook in de andere steden is dat het geval. Alle steden liggen bijvoorbeeld dichtbij steden die ook een regionale of een superregionale functie hebben: Zaanstad bij Amsterdam, Delft bij Den Haag en Rotterdam, Zoetermeer bij Den Haag, Amersfoort bij Utrecht, Leusden bij Utrecht en Amersfoort, Apeldoorn bij Deventer en Arnhem. Niet alleen wordt er voor het werk veel geforensd, ook voor tal van voorzieningen op het gebied van bijvoorbeeld onderwijs, sport, uitgaan of welzijn, wordt gependeld tussen de woning en een nabij gelegen gemeente. Bovendien is de woningmarkt steeds meer regionaal geworden. De binding, in ieder geval de functionele binding, met de eigen stad neemt dus af, terwijl de binding met de woning en de directe woonomgeving constant blijft of zelfs toeneemt door de behoefte aan een eigen, herkenbare en veilige plek in de alsmaar groter wordende wereld. Dat kan een interessant gegeven zijn voor het wijkgerichte werken. Enkele gemeenten hebben van oudsher al problemen met hun 'eenheid': dat geldt voor Apeldoorn en Zaanstad, maar in zekere zin ook voor Amersfoort (waar de bewoners van VINEX-wijk Vathorst het liefst morgen voor zichzelf lijken te willen beginnen) en zelfs voor Leusden.
- Het wijkgerichte werken lijkt enerzijds in een groeiende belangstelling te staan door de politieke aandacht voor de heroriëntatie in de relatie tussen bestuur en burger. De toenemende mondigheid van de burgers, de opkomst van de 'leefbaren', de tendens van een terugtrekkende overheid en privatisering en de discussie over verantwoordelijkheden zijn ontwikkelingen die ervoor (kunnen) zorgen dat wijkgericht werken belangrijker wordt in de gemeentelijke

organisatie. Anderzijds wordt ook wel geconstateerd dat het nieuwe van het wijkgerichte werken af is en ofwel een bescheiden rol is blijven vervullen ofwel niet meer herkenbaar is omdat de gemeentelijke organisatie structureel meer vraag- en gebiedsgericht is gaan werken. We komen daarop in het laatste hoofdstuk nog terug.

- In alle onderzochte gemeenten – uitgezonderd Leusden – zijn er vergelijkbare sociale en fysieke opgaven in de wijken en ook vergelijkbare pogingen om prioriteiten te stellen.
 - Er zijn wijken, vooral naoorlogse, waar problemen zich accumuleren en die daardoor extra aandacht krijgen, onder meer van het wijkgericht werken. Naast beheer is daar nadrukkelijk aandacht voor nieuwe ontwikkelingen. Naast de sloop en renovatie van woningen worden er nieuwe woningen gebouwd, nieuwe voorzieningen gerealiseerd of gemoderniseerd, de openbare ruimte krijgt een facelift en er zijn uiteenlopende sociale initiatieven.
 - In de andere wijken staat het gewone beheer meer centraal. Ook wordt in alle steden in de binnenstad wijkgericht gewerkt, maar door de vele ontwikkelingen in de binnensteden en de algemene gemeentebrede aandacht is de rol van het wijkgerichte werken daar toch minder prominent of duidelijk dan in ‘gewone’ wijken.

3. WIJKGERICHT WERKEN, DE FEITEN

In dit hoofdstuk geven we per onderzochte gemeente een algemeen beeld van het wijkgericht werken. We zoomen in op enkele harde feiten, de historie, de doelen en het werkproces. We geven weer wat de unit wijkgericht werken zelf aan kansen en bedreigingen ziet in de wereld om zich heen en waarin ze zichzelf sterk en zwak acht. Van elke unit schetsen we ten slotte welk perspectief ze zelf ziet.

Voor alle zekerheid: aan het eind van dit hoofdstuk is de beker nog niet leeg, want daarna gaan we dieper in op een drietal specifieke meetpunten. Maar nu dus eerst het algemene beeld.

3.1 AMERSFOORT

Wijkgericht werken gaat in Amersfoort door het leven als ‘wijkontwikkeling’. Het vindt niet alleen plaats in genoemde ‘prioriteitswijken’, maar ook de andere wijken, die ‘beheerwijken’ worden genoemd en ook in het centrumgebied. Gaat het in de prioriteitswijken om verbetering van de leefbaarheid, in de beheerwijken gaat het om ‘vasthouden’ van het bestaande niveau. Het spreekt voor zich dat in alle opzichten de meeste aandacht naar de prioriteitswijken uitgaat. Amersfoort heeft 13 wijken, gemiddeld wonen er per wijk dus ongeveer 10.000 mensen.

De afdeling wijkontwikkeling heeft een formatie van 9,5 FTE, deels gedetacheerd vanuit ander afdelingen. Het hoofd zit in schaal 14, de wijkmanagers in schaal 12. De opvang van klachten en meldingen verloopt doorgaans via een centraal meldnummer, er zijn ook in alle wijken meldpunten die gemiddeld drie dagdelen per week open zijn.⁵

Historie

Amersfoort werkt sinds 1992/93 wijkgericht. De start vond plaats in een van de prioriteitswijken (Liendert/Rustenburg) en aanvankelijk lag de nadruk sterk op het beheer van de openbare ruimte. Die werkwijze groeide in enkele jaren uit tot een stadsbrede aanpak met een centrale rol voor het ‘wijkbeheerteam’. De wijkmanagers kregen in die periode achteraf gezien teveel de verantwoordelijkheid om tekorten in het beheer te signaleren en problemen op te lossen. Na een conflictueuze periode en een externe evaluatie is in 2003 in de nota ‘Werk in uitvoering’ een nieuwe manier van werken ingeluid, waarin veel waarde wordt gehecht aan differentiatie (niet in alle wijken hetzelfde) en onafhankelijkheid (‘wij gaan nooit tussen de sectoren en de wijken staan’). In de nieuwe werkwijze legt de afdeling Wijkontwikkeling bovendien meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van bewoners en de effectieve samenwerking met en tussen professionals van welzijnswerk, scholen, corporaties, politie enzovoort.

Doelen

Het wijkgericht werken in Amersfoort heeft officieel als doel:

1. het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij hun leefomgeving en hen stimuleren daaraan vanuit hun eigen verantwoordelijkheid vorm te geven;
2. het door middel van coproductie gebiedsgericht en projectmatig daadwerkelijk verbeteren van het leefklimaat in Amersfoort

⁵ Deze meldpunten zijn organiek onderdeel van het welzijnswerk. Dat zag zich de afgelopen jaren genoodzaakt te bezuinigen op de meldpunten en de meldpuntmedewerkers. Er zitten geen ambtenaren op de meldpunten.

3. het gebiedsgericht verbeteren van het leefklimaat door middel van het specifiek initiëren en stimuleren van projecten rond het thema ‘Aansprekende afspraken’. Op de achtergrond ligt het accent daarbij op verandering van de cultuur binnen de gemeentelijke organisatie, die responsiever moet worden.

In de praktijk

De afdeling Wijkontwikkeling besteedt circa 35 procent van haar tijd aan sociale problematiek en een kwart aan ruimtelijke ontwikkeling. Fysiek beheer vormt nog slechts 15 procent van haar takenpakket.

Voor de prioriteitswijken heeft de afdeling Wijkontwikkeling nog wel *Wijkperspectieven* (voor de langere termijn) gemaakt, maar voor beheerwijken niet meer. Voor alle wijken wordt jaarlijks een *wijkprogrammaboek* opgesteld, met daarin een korte beschrijving van de wijk, een inventarisatie van de belangrijkste problemen, de prioriteiten voor het betreffende jaar, een overzicht van het werk dat in uitvoering is, en een overzicht van het aantal meldingen in die wijk in het voorgaande jaar. Deze wijkprogrammaboeken hebben van oudsher vooral een agenderende functie voor de gemeente, maar ontwikkelen zich in de richting van integrale overzichten van werkzaamheden in de wijk.

De wijkmanagers onderhouden contact met de verschillende bewonersgroepen en met de professionele partners in ‘hun’ wijken en pogen op basis van die ervaringen een effectieve invloed te hebben op het gemeentelijk beleid. Het gaat dus veeleer om greep vanuit de wijk op de reguliere gemeentelijke budgetten, dan om het door-decentraliseren van het gemeentelijk beleid naar de wijk. Hij/zij is volgens de officiële beschrijving ‘oog en oor van het bestuur’, maar ook andersom: oog en oor van de wijk. De wijkmanagers typeren zichzelf vooral als ‘ambassadeur van de gemeente’, als ‘makelaar’ en als ‘duizend dingen doekje’. Die laatste typering heeft ermee te maken dat er – zeker in de prioriteitswijken en de wijken die van doen hebben met de binnenstedelijke vernieuwing – veel op hen af komt waar zij iets mee moeten. Dat vergt het vermogen om kwesties zo zuiver mogelijk te houden en daar neer te leggen waar de gemeente er een efficiënt en effectief antwoord op kan geven.

Er is voor elke wijk een *wijkleefbaarheidsbudget* van ongeveer €2,50 per bewoner. Voorstellen voor de besteding daarvan komen uitsluitend van bewoners. In principe besluiten de bewoners over de besteding.

Voor de wijkontwikkeling is enkele jaren geleden een convenant afgesproken, maar er zijn nog maar weinig wijken waar dat als een wetboekje wordt gebruikt. In de meeste wijken werkt men op uiteenlopende wijze, soms volgens het convenant, soms anders. Zo functioneert lang niet overal een wijkbeheerteam (WBT), maar wordt per situatie beoordeeld welke vorm van participatie de beste kansen biedt. Sommige WBT's zijn daar niet gelukkig mee: ze zouden graag een duidelijker, formele positie hebben in het wijkgericht werken. Ook sommige politieke partijen zien wel iets in een formalisering van de WBT's in de richting van wijkraden. Andere bewonersgroepen vinden de bestaande, wat losse relatie juist prima: ze varen liever hun eigen koers dan onderdeel te zijn van de gemeentelijke bureaucratie.

Volgens de nota ‘Werk in uitvoering’ (2003) is ‘wijkgericht’ werken ook niet helemaal de goede benaming: het zou passender zijn, te spreken van ‘gebiedsgericht’ werken, aangezien afhankelijk van de problematiek ook gekozen moet kunnen worden voor een grotere schaal (bijvoorbeeld de binnenstad) of een kleinere (straat- of buurtniveau).

Actieve partners voor de gemeente zijn in bijna alle wijken de politie, de corporaties, het welzijnswerk en het opbouwwerk. Afhankelijk van de dynamiek van sommige wijken zijn daar ook onderwijs, zorg, ondernemersorganisaties en andere partijen

betrokken (zoals moskeeën en kerken, sportverenigingen enzovoort). Het opbouwwerk is in Amersfoort wijkgericht georganiseerd en speelt een rol als 'linking pin': hij/zij heeft veelal een directer contact met bewoners dan de wijkmanager. Voor overleg tussen de gemeente en de professionele partners is enkele jaren geleden een stedelijk Platform Wijkgericht Werken opgericht. Dit Platform heeft zich beperkt tot het opstellen van een 'communicatieplan' en leidt sindsdien een slapend bestaan: kennelijk is er niet veel behoefte aan om met enige regelmaat stedelijk de koppen bij elkaar te steken.

Perspectief

In het schema hieronder zijn de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke aspecten voor en van de afdeling Wijkontwikkeling in telegramstijl weergegeven.⁶

	Positief	Negatief
Buiten	<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • binnenstedelijke vernieuwing vraagt om integrale aanpak: sociaal/fysiek en met bewoners • gemeente wil graag nog beter vraaggericht werken 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • afrekencultuur vraagt om aantoonbare en meetbare effecten • meer bewoners neigen tot NIMBY, betrokkenheid neemt af • personele wisselingen kunnen ambtelijk draagvlak in gevaar brengen
Binnen	<p>Sterke aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • afdeling wijkontwikkeling kan goed verbindingen leggen, wijkmanagers zijn goede netwerkers • wijkmanagers hebben een hoge kwaliteit, zijn goed toegerust 	<p>Zwakke aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • effecten zijn niet goed aantoonbaar • de geringe omvang van de afdeling maakt deze kwetsbaar • wijkmanagers neigen tot éénpittersgedrag

Het probleem van de (geringe) afrekenbaarheid is in 2005 actueel geworden omdat de rekenkamercommissie van de gemeenteraad een onderzoek instelde naar de effecten van wijkontwikkeling. Bij het schrijven van dit verslag was de uitkomst (zowel cijfermatig als politiek) nog niet bekend.

De afdeling Wijkontwikkeling van de gemeente Amersfoort wil de komende tijd vooral inzetten op het verwerven van een positie in de binnenstedelijke vernieuwing. Op langere termijn ambieert de afdeling géén verschuiving naar een andere koers, maar veeleer een versteviging: beter doen wat ze nu goed doet.

3.2 APELDOORN

Wijkgericht werken heet in Apeldoorn 'de stadsdeelaanpak'. Het vindt plaats in alle wijken en dorpen, ook in het landelijk gebied. Apeldoorn is daartoe onderverdeeld in zes stadsdelen van gemiddeld 25 duizend inwoners, met een bandbreedte van 19.000 (de dorpen) tot 33 duizend (stadsdeel Zuidwest). Binnen die zes stadsdelen bevinden

⁶ Ter toelichting op dit schema:

- als 'binnen' wordt de unit wijkgericht werken beschouwd, ook de rest van het gemeentelijk apparaat is dus 'buiten';
- het woord 'kans' reserveren we voor 'een positieve ontwikkeling buiten'; in het Nederlands taalgebruik kan het ook slaan op zoiets als 'groeipotentieel' of 'ontwikkelingsmogelijkheid', maar dat is veeleer een strategische optie.

zich 23 dorpen en wijken met gemiddeld zesduizend inwoners; het kleinste dorp kent slechts 120 inwoners.

De opvang en het doorspelen van klachten en meldingen maakt geen onderdeel uit van het wijkgericht werken. Er zijn wel voorposten in de stadsdelen, maar die zijn niet primair bedoeld als meldpunt voor klachten en meldingen. Deze voorposten zijn gemiddeld 24 uur per week open met een capaciteit van ongeveer een halve FTE.

De afdeling Wijkzaken heeft een formatie van 10 FTE's. Het hoofd zit in schaal 13/14, de zes wijkmanagers in schaal 11A/12.

Historie

Apeldoorn heeft een lange traditie in wijkgericht werken, al van vlak na de Tweede Wereldoorlog. Een belangrijke impuls was, dat de gemeente op een of andere manier de 'territoriale belangenbehartiging' vanuit de dorpen en buurtschappen rondom de stad vorm wilde geven. In 1991 is daarvoor een reglement opgesteld, dat een vorm van 'voorinspraak' door de dorpsraden regelde. In 1999 is dat reglement vervangen door een 'Verordening dorps- en wijkraden'. In de jaren daarvoor had de gemeente een gebiedsgerichte manier van werken ontwikkeld.

Deze manier van werken, zo is in 2002 geconstateerd, voldeed niet omdat ze teveel vast was gaan zitten in het wij/zij-denken. *'De wijkraad tegen de gemeente omdat die niet wil luisteren, de gemeente tegen de wijkraad omdat die onvoldoende alle burgers vertegenwoordigt. De afdeling Wijkontwikkeling tegen de vakdiensten omdat die zich afsluiten voor burgers, de vakdiensten tegen de afdeling Wijkontwikkeling omdat die geen begrip heeft voor bestaande planningen, enzovoort, enzovoort'*, zo vatte de eindrapportage over de vernieuwing van het gebiedsgericht werken met de titel 'Een brug naar meer participatie' (2004) de situatie samen. Het gebiedsgericht werken was steeds meer naar binnen gekeerd en dat moest anders. De nieuwe manier van werken is meer gericht op het optimaliseren van bestaande en nieuwe verbindingen. Daartoe moeten burgerinitiatieven meer worden gestimuleerd, terwijl er tegelijkertijd een betere verbinding moet komen tussen het gebiedsgericht werken en het vakgericht werken door ambtelijke diensten. Om dat laatste te realiseren is het schaalniveau van de *stadsdelen* gekozen, een niveau dat hoger ligt dan dat van de wijken en dorpen. 'Wij zien geen mogelijkheden om structureel duurzame afspraken te maken tussen 23 dorps- en wijkraden en de afzonderlijke vakdiensten en organisaties. Wij zoeken daarom naar een niveau dat te behappen is,' aldus de nota 'Een brug naar meer participatie'. Gekozen is voor zes stadsdelen, een schaalniveau dat hier en daar ook al werd gehanteerd.

Doelen

De stadsdeelaanpak in Apeldoorn heeft als missie: het verhogen van de leefbaarheid en de vitaliteit van Apeldoorn door burgers meer te betrekken bij hun directe leefomgeving. Daarnaast worden expliciet een viertal doelen genoemd:

- het uniformeren van de werkwijze in alle stadsdelen;
- het consequent betrekken van alle partners: bewoners en professionele partners,
- de invloed van de stadsdelen op activiteiten van de gemeente helder maken,
- stroomlijnen van het interne gemeentelijke proces

Het accent lag daarbij aanvankelijk op het verkleinen van de afstand tussen gemeente en burger. Het collegeconvenant van 2002 zegt daarover: 'We gaan stevig inzetten op het verbeteren van de relatie tussen het gemeentebestuur en de inwoners van de stad en de dorpen.' De laatste jaren verschuift de aandacht ietwat naar het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening, mede door in de stadsdelen de communicatie en samenwerking te verbeteren.

In de praktijk

Centraal instrument in de stadsdeelaanpak is het *Wijkplan*.⁷ Dat plan wordt opgesteld in samenspraak met de bewoners en beschrijft voor elk stadsdeel per jaar wat er moet gebeuren op fysiek, sociaal en veiligheidsgebied. Daarnaast heeft het Wijkplan een agenderende functie die meerjarig kan zijn. De concrete plannen in het Wijkplan worden gelegd naast de planning van de diensten op het stadhuis om te bezien hoe ze passen in het gemeentelijk beleid en de beschikbare budgetten. Daartoe heeft elke vakdienst een ‘gebiedsaccounthouder’, waarover straks meer. Het College stelt de Wijkplannen vast.

In elk van de zes stadsdelen worden momenteel Stadsdeelplatforms ingesteld. In die platforms mogen vertegenwoordigers van de dorps- en wijkraden plaatsnemen naast ambtenaren en professionals van organisaties op het gebied van welzijn, wonen, zorg, veiligheid, onderwijs enzovoort. Vanuit de gemeente is er voor elk stadsdeel een ‘wijkcoördinator’. Deze zijn onder toezicht van de Gebiedsplatforms verantwoordelijk voor de opstelling van het wijkplan en de afstemming van de uitvoering ervan. Hij of zij stimuleert in samenwerking met de dorps- of wijkraad en andere partijen initiatieven van bewoners en zorgt dat de bewoners worden geraadpleegd over het Wijkplan. De wijkcoördinator zit het gebiedsplatform voor. Ongeveer een derde van zijn of haar tijd is de wijkcoördinator in gesprek met bewoners (en hun organisaties) en ongeveer een vijfde met professionele partners in zorg, welzijn, wonen, onderwijs en dergelijke. De wijkcoördinatoren typeren zichzelf als ‘adviseur’, ‘waakhond’ en ‘account manager’. Bestuurlijk is de Stadsdeelaanpak geregeld met een wethouder die ‘wijkontwikkeling algemeen’ in zijn portefeuille heeft. Daarnaast zijn alle wethouders – en de burgemeester – behalve portefeuillehouder ook ‘gebiedswethouder’ voor een van de stadsdelen; daarbij fungeren zij als oor, oog en gezicht van het college in de wijk. Voor de Stadsdeelaanpak zijn verschillende budgetten beschikbaar. Uiteraard gaan de vakdiensten op het stadhuis aan de hand van het Wijkplan na welke onderdelen daarvan via de reguliere budgetten zullen worden gefinancierd. Het Stadsdeelplatform heeft in meer of mindere mate direct zeggenschap over de budgetten voor groen en grijs wijkbeheer, voor veiligheid en voor integratie. Daarbovenop is er het zogeheten ‘Plusbudget’ voor extra projecten die in het stadsdeel worden uitgevoerd, al dan niet als onderdeel van het Wijkplan. Ten slotte hebben alle dorps- en wijkraden een budget, niet alleen om hun eigen functioneren te bekostigen, maar ook een bedrag van €1,50 per bewoner voor activiteiten en interactieve processen in de wijk.

Deze manier van werken is in 2004 na ampele beraadslaging binnen en buiten het stadhuis vastgesteld en nog volop in ontwikkeling. Onder de naam ‘proeftuinen’ wordt geëxperimenteerd met (1) een betere agendering vanuit de wijken door een ‘toekomstagenda’, (2) een meer of minder centrale positie van het Gebiedsplatform, (3) de verbreding van de stadsdeelaanpak met sociaal en (4) de mate van betrokkenheid van de bewoners, onder meer door een systeem van ‘premie op actie’.

Perspectief

In het schema hieronder zijn de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke aspecten voor en van de afdeling Wijkontwikkeling in telegramstijl weergegeven.⁸

⁷ De naamgeving is in Apeldoorn wat verwarrend door de overgangsfase van dorps- en wijkgericht werken naar stadsdeelgericht werken. Op den duur zal er sprake zijn van een ‘stadsdeelplatform’, een ‘stadsdeelplan’, een ‘stadsdeelwethouder’, een ‘stadsdeelmanager’.

⁸ Ter opfrissing nogmaals de toelichting op dit schema: ‘binnen’ is de unit wijkgericht werken en een ‘kans’ is ‘een positieve ontwikkeling buiten’, geen strategische optie.

	Positief	Negatief
Buiten	Kansen <ul style="list-style-type: none"> • weer aandacht voor wijken, onder meer door WRR-rapport 'Vertrouwen in de buurt' • politieke aandacht voor normen en waarden • Gelders Stedelijk Ontwikkelingsbeleid gaat door • burgers zelf willen graag wijkgericht werken 	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none"> • buurtburgemeesters met een beperkte representativiteit • toenemende etnische spanningen leiden tot angst en afkeer van publieke zaak • vakdiensten gaan toch hun eigen gang
Binnen	Sterke aspecten <ul style="list-style-type: none"> • innovatief (zie de 'Proeftuinen') • een duurzame traditie in de dorpen en wijken • capabele medewerkers 	Zwakke aspecten <ul style="list-style-type: none"> • de afdeling is nog te weinig gericht op de eigen gemeentelijke organisatie • de wijkcoördinatoren moeten nog leren te werken als projectleider en adviseur

Perspectief ziet de afdeling Wijkontwikkeling in het doorgroeien tot een *kenniscentrum* of een *transferpunt over wijken* binnen de gemeentelijke organisatie, dat door de (gebiedsaccounthouders bij de) vakdiensten actief wordt geraadpleegd bij ontwikkeling en implementatie van beleid. Dat kenniscentrum moet ook door partners (bewoners en maatschappelijke organisaties) kunnen worden geraadpleegd. De verwachting is, dat de afdeling met haar huidige vorm en werkwijze blijft bestaan en dat op termijn stadsdeelgericht werken niet meer weg te denken is uit de gemeentelijke werkwijze. De wijkcoördinatoren zullen zich ontwikkelen tot procesmanagers op stadsdeelniveau. Uitdaging is daarbij het schakelen tussen de verschillende schaalniveaus: enerzijds de stedelijke en zelfs bovenstedelijke problematiek, anderzijds het maatwerk, niet alleen in de stadsdelen maar vooral in dorpen en wijken.

3.3 DELFT

Wijkgericht werken heet in Delft 'de wijkaanpak' en die wordt toegepast in alle wijken van de stad, inclusief het centrumgebied. De gemeente is daartoe verdeeld in zeven wijken met gemiddeld tussen de 9.000 en 15.000 inwoners. De binnenstad heeft een bijzondere positie: daar wordt naast de wijkaanpak ook aan 'binnenstadsmanagement' gedaan, met een eigen cyclus van projecten.

De opvang van klachten en meldingen over problemen in de openbare ruimte verloopt buiten de wijkcoördinatoren om en er zijn geen meldpunten of voorposten in de wijken. Wel is er een stedelijk meldpunt – een telefonisch servicenummer – voor klachten over de openbare ruimte, waar burgers tijdens kantooruren terecht kunnen, en een digitaal meldpunt.

Het vakteam Wijkzaken heeft 8,51 formatieplaats, waarvan 1 FTE hoofd (in schaal 12) en 5,84 FTE wijkcoördinatie (schaal 10).

Historie

Na enkele jaren 'buurtbeheer' in een aantal aandachtsgebieden is het wijkgericht werken in 1998 echt van start gegaan. De gedachte was destijds dat de burger centraal diende te staan in een integrale aanpak van sociale en fysieke problemen. Tussen 1998 en 2002 investeerde Delft veel in de ontwikkeling van een geschikte organisatie met bruikbare instrumenten. Er kwamen wijkbeschrijvingen, wijkplannen, wijkprogramma's, wijkverslagen enzovoort. Dat geheel werd ondersteund door wijkcoördinatoren die onder leiding van een hoofd het 'vakteam Wijkzaken' vormden. In 2001 kwam er

voor elke wijk een 'wijkopzichter' en een 'wijkopbouwwerker' die met de wijkcoördinator een professioneel kernteam gingen vormen. Daaromheen ontstonden in elke wijk samenwerkingsverbanden van professionals. In datzelfde jaar kwamen er voor elke wijk een wijkbudget en een knelpuntenpot.

Bij een tussentijdse evaluatie in 2002 bleek er basis voor 'gematigd optimisme'. Punt van kritiek was dat bewoners en andere betrokkenen de behaalde resultaten lang niet altijd toeschreven aan de wijkaanpak. De wijkplannen waren weinig wervend en er was geen duidelijke koppeling tussen de vraag van de bewoners en het aanbod van gemeente en partners. De cyclus van beschrijving-plan-programma-jaarrekening was teveel op een papieren operatie gaan lijken, terwijl de lange voorbereidingstijd ten koste ging van de uitvoering. Het vakteam Wijkzaken werd teveel het 'afvoerputje' van alle mogelijke problemen in de wijk, terwijl de mogelijke rol en bijdrage van bewoners wat onderbelicht bleef.

Het nieuwe college van B&W concludeerde in 2002 dat veel elementen van de ontwikkelde werkwijze konden worden voortgezet, maar dat er wel nieuwe accenten nodig waren: meer vraag- en resultaatgericht, meer aandacht voor de uitvoering, een snellere aanpak van de problemen die bewoners aandragen, maar ook meer ruimte voor zelfbeheer en eigen initiatief van burgers. De nieuwe koers werd vastgelegd in de 'Nota Doorontwikkeling Wijkaanpak'.

Doelen

Aanvankelijk was het doel van de wijkaanpak: in dialoog en nauwe samenwerking met bewoners en instellingen werken aan de verbetering van de leefbaarheid in de wijken.

Dat doel is in de nieuwe collegeperiode na 2002 in stand gebleven, zij het dat het accent meer kwam te liggen op resultaten en eigen initiatief van bewoners.

Op de achtergrond spelen daarbij verschillende motieven een rol. Het gaat zowel om het verkleinen van de afstand tussen overheid en burger, als om het veranderen van de cultuur in de gemeentelijke organisatie, als om het verbeteren van de dienstverlening aan de burger als klant. Dat laatste motief is de laatste twee jaar dominantier aan het worden, mede door een gemeentebreed project ter verbetering van de dienstverlening. Die benadering staat op gespannen voet met activering en mobilisatie van bewoners en met de in 2002 ingezette koers.

In de praktijk

Vanaf 1998 heeft in Delft stap voor stap een cyclus van wijkgericht werken vorm gekregen; sinds 2002 wordt die cyclus ongeveer in zijn huidige vorm toegepast.⁹

Elk jaar start die cyclus in april met de *wijkanalyse*. Onder leiding van de wijkcoördinator worden feiten en signalen over elke wijk verzameld. Onderdeel van die inventarisatie van ontwikkelingen is een bijeenkomst met alle bij de wijk betrokken professionals. Nieuw was in 2005 het opstellen van een *wijkanalyzenotitie* ter voorbereiding van die bijeenkomst. De rest van voorjaar en zomer wordt benut om in interactie met bewoners het beeld van de wijk scherp te stellen. In die interactie worden uiteenlopende middelen ingezet om van zoveel mogelijk (groepen) buurtbewoners reacties te krijgen. Op basis van de inventarisatie en de reacties daarop wordt een *wijkagenda* opgesteld. Op die agenda staan hooguit drie tot vijf thema's waarop in het komende jaar actie nodig is ten behoeve van de leefbaarheid. Aan de hand van die agenda bekijkt de wijkcoördinator mét bewoners en professionals welke initiatieven er opgepakt moeten worden. Dat mondt uit in een *wijkprogramma*, waarin niet alleen de thema's en initiatieven staan,

⁹ Deze werkwijze is uitgebreid gedocumenteerd in de 'Handleiding Wijkaanpak' die te vinden is op de website van de gemeente Delft.

maar ook een indicatie wordt gegeven van de besteding van het wijkbudget. Elke wijk heeft zo'n wijkbudget van gemiddeld bijna 10 euro (in 2004: €9,30) per bewoner. In het schema hieronder staat aangegeven hoeveel tijd de wijkcoördinator met verschillende gremia overlegt. In de wijkprogramma's is goed zichtbaar welke omslag er in 2002 gemaakt is: voor die tijd bevatten de programma's vooral de activiteiten van de gemeente (ze waren in dat opzicht *aanbodgericht*), sinds enkele jaren vormt door de thematisering de vraag van de bewoners het vertrekpunt en de initiatieven in samenwerking met de partners.

Na elk jaar wordt er een *wijkverslag* opgesteld, waarin de wijkcoördinator verantwoordt welke acties er zijn ondernomen en hoe het wijkbudget is besteed. Bovendien organiseert de gemeente Delft elk jaar een *wijkenmarkt* om te etaleren wat er stadsbreed zoal is ondernomen in het kader van de wijkprogramma's en om nieuwe initiatieven en enthousiasme aan te jagen. Elke wijk heeft een eigen wijkkrant, die – meestal met steun van het wijkopbouwwerk – door de bewoners wordt gemaakt.

De specifieke invulling van de organisatie van de wijkaanpak verschilt per wijk. In sommige buurten is er een *buurtbeheeroverleg* dat zich vooral bezig houdt met het fysieke beheer. In een aantal wijken komen de bewoners regelmatig bijeen in een soort platform of klankbordgroep. De wijkcoördinatoren en professionele partners hebben zich in elke wijk gebundeld in een *wijkcoördinatieteam*. Daarbij zijn – in wisselende mate – politie, corporaties, welzijnswerk, opbouwwerk, onderwijs en ondernemers – betrokken. In elke wijk is er een hechte samenwerking tussen de wijkcoördinator en de wijkopbouwwerker, behalve in de binnenstad, waar geen opbouwwerk is.

Perspectief

In het schema hieronder zijn de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke aspecten voor en van het vakteam Wijkzaken in telegramstijl weergegeven.¹⁰

De komende tijd wil het vakteam vooral inzetten op het verbeteren van het *strategisch opereren*. Dat betekent: strategisch omgaan met interventies, maar ook: beter zichzelf op de kaart zetten en successen voor zichzelf opeisen. Het vakteam wil actiever zijn in zijn regierol en minder actief in brandjes blussen: als andere sectoren niet goed functioneren, moet er desnoods maar eens een gat vallen.

De vrij praktische 'wijkagenda' blijft belangrijk, maar de 'wijkenanalyse' moet als onderlegger van die agenda een zwaardere functie krijgen. Dat is goed om het proces in de wijk te verbeteren, maar ook om een betere legitimatie te krijgen voor agendering bij de sectoren. Daarbij gaat het ook om wijkoverstijgende thema's, de 'stadsagenda' (voor zover die voortkomt uit wijkthema's).

Het probleem van de beperkte meetbaarheid en zichtbaarheid van de wijkaanpak wil het vakteam tackelen door een strategie van tellen én vertellen, dat laatste vooral over de ervaringen van actieve bewoners.

Over vijf jaar denkt het vakteam daarmee te realiseren dat de wijkaanpak nog steeds bestaansrecht heeft en nog steeds – maar dan effectiever – als waakhond kan optreden van het wijkbelang. Doordat het gemeentelijk apparaat in de tussentijd responsiever zal zijn geworden, hoeven de wijkcoördinatoren minder brandjes te blussen en kunnen ze zich meer richten op activeren en mobiliseren, daarin gesterkt door de WMO.

Van groot belang is daarbij dat de wijkaanpak ambitie houdt, innovatief blijft, geen 'kunstje' wordt om de bureaucratie een tikkeltje responsiever te maken. In de wijken zelf moet de wijkaanpak niet verzanden in een papier- en praatcircuit, ze moet blijven 'sprankelen'.

¹⁰ Ter opfrissing nogmaals de toelichting op dit schema: 'binnen' is de unit wijkgericht werken en een 'kans' is 'een positieve ontwikkeling buiten', geen strategische optie.

	Positief	Negatief
Buiten	Kansen <ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen bij sectoren en partners dat wijkaanpak iets oplevert • erkenning dat wijkaanpak disfunctioneren van gemeente opvangt, gaten vult • WMO veronderstelt het bestaan van buurtnetwerken 	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none"> • bewoners niet tevredener ondanks wijkaanpak • opbrengst niet goed meetbaar • minder oog voor activering door gemeentebreed accent op publieke dienstverlening • wijkaanpak is niet meteen zichtbaar voor anderen • politieke steun mogelijk weg na komende verkiezingen • de 'attentiewaarde' neemt af • onvoldoende commitment bij topmanagement voor verbetering performance gemeente • wijkaanpak dreigt mee te zinken met het imago van de gemeente
Binnen	Sterke aspecten <ul style="list-style-type: none"> • vakteam kan goed trekken en sleuren • vakteam heeft innovatief vermogen en toenemend strategisch vermogen • wijkaanpak kan succes genereren (voor andere sectoren) • resultaten boeken geeft energie 	Zwakke aspecten <ul style="list-style-type: none"> • niet sterk genoeg op strategisch en tactisch niveau • vermoeidheid in steeds maar sleuren en trekken → soms in negatieve spiraal • vakteam kan zich niet voldoende op de kaart zetten • onvoldoende ingesteld op uitnutten kansen van bijvoorbeeld WMO

3.4 LEUSDEN

Wijkgericht werken wordt in Leusden in de gemeentelijke stukken benoemd als 'ontwikkeling wijkbeheer', de werknaam is 'Coördinatie Wijkbeheer'. Ook het gemeentelijke team dat zich met wijkgericht werken bezighoudt, draagt die laatste naam. De gemeente noemt op haar website een aantal van vijftien wijken, maar werkt in de praktijk met tien wijken, terwijl de elfde – het winkelgebied de Hamershof – in ontwikkeling is. Sommige van die wijken bestaan uit eenheden die op zichzelf ook bekend staan als wijk. Het gemiddeld aantal inwoners van een wijk is iets minder dan 2900. Wijkgericht werken is de afgelopen jaren gefaseerd ingevoerd in alle wijken van de gemeente. Voor het fysieke wijkbeheer heeft de gemeente twee wijken: Noord en Zuid. De politie heeft de gemeente ingedeeld in vijf wijken. De grenzen van die wijkindelingen corresponderen goed met elkaar.

De afdeling Coördinatie Wijkbeheer bestaat uit twee wijkcoördinatoren (56 uur, schaal 11) met 21,6 uur secretariële ondersteuning. Leusdenaren kunnen met hun klachten terecht op een centraal telefoonnummer en bij een centrale meldlijn (dat tijdens 24 uur per dag bereikbaar is) Het aantal meldingen groeit, dit wordt mede gestimuleerd vanuit de Coördinatie Wijkbeheer.

Historie

Leusden is zo'n tien jaar geleden (1996) begonnen met wijkgericht werken, destijds in de vorm van een project met de naam 'Buurt aan de beurt'. Daarbij kwam telkens een andere wijk een halfjaar in de schijnwerpers te staan. Het accent lag op de aanpak van

fysieke problemen in de wijken op zo'n manier dat de gemeente een intensiever contact zou krijgen met de bewoners en de bewoners meer invloed zouden krijgen op hun leefomgeving.

'Buurt aan de beurt' leverde positieve resultaten op, maar leidde ook tot gespannen verhoudingen en zelfs overspannen verwachtingen. Bewoners eisten soms teveel van de gemeente (vanuit een houding van 'wij vragen, u draait'), enkele bewonersplatforms kozen een oppositionele rol. Volgens de wethouder was er destijds sprake van een 'verwachingskloof' tussen burger en gemeente. Bij een uitgebreide evaluatie in 2001 heeft de gemeente besloten wel door te gaan met wijkgericht werken, maar dan op basis van helderder verhoudingen en afspraken: duidelijkheid over gemeentelijke ambities en de grenzen daarvan en over de verwachtingen van bewoners. Het initiatief moest duidelijk bij de bewoners worden gelegd. Tegelijkertijd werd gekozen voor een verbreding van wijkgericht werken: niet alleen aandacht voor fysieke, maar ook voor sociale vraagstukken. Er zijn tien wijkplatforms (die soms anders heten) en er is de Dorpsraad voor Achterveld/ Stoutenburg. De wijkplatforms zijn geen formeel adviesorgaan van het College, genoemde Dorpsraad is dit wel.

Doelen

De officiële doelen van het wijkgericht werken in Leusden zijn:

- het toenemen van de leefbaarheid in de wijken van Leusden
- het verkleinen van de afstand tussen bewoners en bestuur
- het ontwikkelen van nieuwe manieren van samenwerken en communiceren tussen gemeente en bewoners

Aanvankelijk lag daarbij het accent op het verkleinen van de afstand tussen bewoners en gemeente, maar gaandeweg is ook de verbetering van de dienstverlening een prominent motief geworden.

In de praktijk

De afgelopen vier jaar is het wijkgericht werken gefaseerd ingevoerd in de wijken van de gemeente. Dat gebeurde steeds langs eenzelfde stramien. Na een zorgvuldige voorbereiding werden de bewoners uitgenodigd voor een eerste wijkavond, waar de gemeentelijke ambities werden gepresenteerd en de 'pijnpunten' in de wijk werden geactualiseerd. Tijdens die avond werden de bewoners uitgenodigd om mee te doen aan een op te richten wijkplatform. Deze eerste wijkavonden hadden een grote opkomst: er kwamen doorgaans twee- tot driehonderd bewoners op af (dat wil zeggen: 10 tot 15 procent van de wijkbevolking). Na enige tijd werd er een tweede wijkavond georganiseerd, met op de agenda onder meer informatie over de voortgang van de aanpak van de gesignaleerde problemen en de presentatie van het wijkplatform. Inmiddels besteden de beide wijkcoördinatoren ongeveer de helft van hun tijd en energie aan het onderhouden van de bewonersparticipatie: wijkavonden, schouwen, het ondersteunen van wijkplatforms en werkgroepen (over bijvoorbeeld jeugd of parkeren), het ondersteunen van nieuwe initiatieven vanuit bewoners en het organiseren van de jaarlijkse actie 'Zomerschoon'. Opmerkelijk is het grote aandeel van hun tijd dat de wijkcoördinatoren besteden aan direct contact met bewoners: zo'n vijftig procent. Een relatief gering percentage van hun tijd besteden zij daarentegen aan contact met maatschappelijke organisaties. De wijkcoördinatoren zijn betrokken bij in- en uitbreidingsprojecten, zoals Tabaksteeg en de Biezenkamp. Met de wijkagenten is contact zodra een wijkplatform zich bezig houdt met verkeer, veiligheid- en overlastproblematiek. Met de corporatie is nauwelijks contact. Opbouwwerk bestaat in Leusden niet, wel wordt momenteel een Steunpunt Welzijn Leusden opgezet, waarin

deze werksoort op termijn wellicht een plek zou kunnen krijgen. Daarnaast hebben de wijkcoördinatoren (afhankelijk van de problemen die in een wijk spelen) contact met partijen als ondernemers, onderwijs en organisaties van senioren en gehandicapten. In het jaarverslag van de afdeling Coördinatie Wijkbeheer staat voor elk van de wijken een kort overzicht (maximaal vijftien regels) van de ondernomen activiteiten. Er zijn geen wijkjaarplannen of perspectiefplannen op langere termijn. Op termijn zouden die er wel moeten komen, hoewel het voor het hoofd van de afdeling Ruimtelijk Beheer de vraag is of dat per wijk moet of per cluster van wijken. De afdeling wijkbeheer (met name 'groen en grijs') werkt wel met jaarplannen en het is de bedoeling dat de wijkplatforms betrokken worden bij de totstandkoming en realisatie daarvan. Voor hun interne organisatie hebben de wijkplatforms de beschikking over een budget van €2,- per huishouden per jaar (dat wil zeggen: gemiddeld ongeveer €2.000,- per jaar). Er is een protocol voor het wijkgericht werken ontwikkeld en overeengekomen met de bewoners. De afspraken zijn in één wijk formeel vastgelegd in een convenant; in de andere wijken bestaat daaraan geen behoefte.

Resultaten

Deze manier van werken heeft geleid tot een groeiende betrokkenheid en actieve inzet van bewoners bij het dagelijks beheer van de wijk, maar ook bij de aanpak van sociale problematiek. De verhoudingen met de wijkplatforms worden als goed ervaren, en zeker beter dan in het verleden, toen er sprake was van een verwachtingskloof. In het gemeentehuis betrekken collega's van andere afdelingen Coördinatie Wijkbeheer meer bij hun beleidsvoering.

Perspectief

In het schema hieronder zijn in telegramstijl de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke aspecten weergegeven zoals Coördinatie Wijkbeheer die ziet.¹¹

	Positief	Negatief
Buiten	<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • in de landelijke publieke opinie worden wijken belangrijk gevonden • politie beperkt zich tot kerntaken: iemand zal de rest van de veiligheidsproblematiek moeten dekken • de WMO gaat uit van betrokken burgers op buurtniveau • de dualisering (in de verhouding raad/college) slaagt niet in het betrekken van burgers 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • budgettaire druk op gemeente • een groep bewoners van 'de vorige generatie' (buurtburgemeesters) dreigt zich steeds weer meester te maken van de wijkplatforms • integraliteit in cultuur en werkwijze gemeente niet goed ontwikkeld • teveel ruimte voor willekeur in de gemeentelijke organisatie door gebrekkige procesbegeleiding
Binnen	<p>Sterke aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • continuïteit in de vertrouwensrelaties op buurtniveau • een hecht teamverband • door reorganisatie sterkere positie in het gemeentelijk apparaat 	<p>Zwakke aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • geen formele machtspositie • zwakke inbedding in gemeentelijke organisatie

¹¹ Ter opfrissing nogmaals de toelichting op dit schema: 'binnen' is de unit wijkgericht werken en een 'kans' is 'een positieve ontwikkeling buiten', geen strategische optie.

Perspectief ziet Coördinatie Wijkbeheer in een combinatie van interne en externe ontwikkelingen. In de wijken zouden in principe anderen de ondersteuning van de wijkplatforms voor hun rekening kunnen nemen. Enerzijds brengt dat het risico met zich mee dat Coördinatie Wijkbeheer zijn bestaansrecht verspeelt, anderzijds kan het de mogelijkheid openen dat ze haar functie van intermediair kan versterken. Dat laatste betekent: op een meer evenwichtige manier zowel met de wijkplatforms als met de collega's in het gemeentehuis. In die functie van intermediair wil Coördinatie Wijkbeheer een nog breder scala van sociale problematiek gaan regisseren : veiligheid, maar ook welzijn (inclusief jongerenproblematiek), aspecten van de WMO , huiselijk geweld, buurtbemiddeling, buurtpreventie. Tegelijkertijd bestaat de verwachting dat er voor fysieke problematiek minder aandacht nodig zal zijn omdat de gemeentelijke afdeling daar beter mee om zal kunnen gaan. Coördinatie Wijkbeheer kan zo tijd vrijspelen voor de maatschappelijke participatie rond leefbaarheid. Het onderhouden van de netwerken, het adviseren en daar waar nodig ook daadwerkelijk ondersteunen van de platforms zal (veel) tijd blijven vragen.

3.5 ZAA NSTAD

Het wijkgericht werken wordt in Zaanstad 'gebiedsmanagement' genoemd. Zaanstad is opgedeeld in vier gebieden, die weer onderverdeeld zijn in 18 wijken. Daarmee wordt in alle wijken van Zaanstad, inclusief het centrumgebied van Zaandam, wijkgericht gewerkt. De wijken variëren in inwonertal van 3.136 tot 13.446; de gemiddelde wijkomvang bedraagt 7.767 inwoners.

Het gebiedsmanagement houdt zich zowel bezig met beheer als met ontwikkeling. De opvang en het doorspelen van (eenvoudige) klachten en meldingen verloopt via één centraal 0900-telefoonnummer, waarmee Zaanstad de eerste stad in Nederland was. Dit meldingssysteem maakt geen deel uit van het gebiedsmanagement, tenzij de klachten c.q. meldingen over een bepaald onderwerp in een bepaald gebied omvangrijk en structureel van aard blijken te zijn. Dan worden de klachten door het gebiedsmanagement opgepakt.

Zaanstad heeft er bewust voor gekozen om geen fysieke wijkposten te hebben. Het wijkgericht werken vindt zodoende plaats in het stadhuis, waar de afdeling gebiedsmanagement valt onder de dienst wijken. Overleg tussen gemeente, de wijkorganisaties (bewoners) en de externe partners vindt doorgaans in de wijk, in buurthuizen, plaats. Overleg tussen de gemeente en één of meerdere externe partners vindt meestal plaats in het gemeentehuis. De gemeente heeft circa 22 formatieplaatsen beschikbaar voor het wijkgerichte werken. Er zijn vier gebiedsmanagers (4 FTE), die in schaal 13 zitten. Onder de gebiedsmanagers functioneren elf wijkmanagers in schaal 10A of 11 (ongeveer 9 FTE). Sommige wijkmanagers hebben twee of meer wijken onder zich. Verder zijn er vijf formatieplaatsen in schaal 9 voor vijf gebiedsbeheerders, is er 0,8 formatieplaats voor een beleidsadviseur (schaal 10A) en ongeveer drie formatieplaatsen voor (secretariële) ondersteuning (schaal 7). Naast de 22 formatieplaatsen van de afdeling gebiedsmanagement werken er bij de Dienst Wijken circa 200 mensen. De missie van de Dienst Wijken is het behouden en vergroten van de leefbaarheid in de wijken door dat samen met bewoners en externe partners op interactieve wijze te bewerkstelligen. Dat betekent dat ook vakambtenaren van bijvoorbeeld Ruimtelijke Ordening of Sociale Zaken verantwoordelijk zijn voor het wijkgerichte werken. Behalve deze ambtelijke inzet zijn de vier gebieden verdeeld

onder vier wethouders, die de gebieden in hun portefeuille hebben naast sectorale onderwerpen zoals verkeer, ruimtelijke ordening, financiën of onderwijs.

Historie

In Zaanstad wordt sinds 1996 aan wijkgericht gewerkt gedaan. Begin 2002 zette de gemeente een ontwikkeling in gang voor de gehele gemeentelijke organisatie. De ontwikkeling staat bekend onder de naam 'Zaankanteling'. Het centrale doel van deze kanteling is om meer van 'buiten' naar 'binnen' te denken en omgekeerd, kortom meer vraaggericht werken met oog en oor voor de inwoners in plaats van aanbodgericht. Het wijkgerichte werken kreeg meer status omdat deze werkwijze aansluit bij de wens om vraagstukken meer integraal c.q. gebiedsgericht en gedifferentieerd op te lossen. Er werd een aparte dienst wijken opgericht die op gelijke voet staat en samenwerkt met de andere diensten zoals de dienst stad, de dienst publiek en de dienst stadsbedrijven. Binnen de dienst wijken geldt het gebiedsmanagement als frontoffice en de vakafdelingen als backoffice. Meer status voor het wijkgerichte werken bracht meer bureaucratie met zich mee doordat de opdracht werd uitgebreid en er meer ambtenaren verantwoordelijk werden voor het wijkgerichte werken. Waren de wijkcoördinatoren eerst vooral een luis in de pels van de organisatie en hielden zij zich op informele wijze met fysiek beheer en bewoners bezig, nu is meer vastgelegd in bevoegdheden, zijn er een directeur en gebiedsmanagers om verantwoording aan af te leggen en moet bovendien aan het actief ontwikkelen van gebieden worden gewerkt. Daardoor zijn inmiddels de wijkmanagers naast het dagelijkse beheer wel 50 procent van hun tijd bezig met grote en complexe bouwinitiatieven, herstructurering en wijkvernieuwing. Nu inmiddels ruim drie jaar ervaring is opgedaan met deze organisatiestructuur is gebleken dat het gebiedsmanagement de rol van ogen en oren van de wijk goed weet vervullen, maar dat het nog onvoldoende lukt om de vraag uit de wijken om te zetten in snelle en juiste actie om het aanbod van de gemeente beter aan te laten sluiten bij de vraag.

Doelen

De missie die de dienst wijken en daarmee het gebiedsmanagement bij aanvang van de 'Zaankanteling' in 2002 meekreeg was om samen te werken met bewoners, bedrijven, wijkorganisaties en externe partners aan het op peil houden en het verbeteren van de sociale, economische en fysieke kwaliteit van de leefomgeving en de openbare ruimte in de wijken en buurten van Zaanstad. In eerste instantie werd in de uitvoering van deze missie nog niet zozeer gekeken naar de kwaliteit van de leefomgeving, maar meer naar de organisatorische opzet. Daarbij horen de volgende concrete doelen:

- Gebiedsmanagement is als frontoffice duidelijk herkenbaar voor bewoners, ondernemers en instellingen.
- Relaties tussen gebiedsmanagement en vakafdelingen en andere diensten is helder omschreven, werkbaar en leidt tot resultaten.
- Ontwikkelen van wijkinstrumenten zoals wijkvisies en wijkuitvoeringsplannen en het initiëren en coördineren van projecten.
- In de wijken de krachten te mobiliseren en te bundelen zodat bewoners de directe leefomgeving als prettig en veilig ervaren.

Centraal in de doelstelling voor het gebiedsmanagement staat het dichten van de kloof tussen overheid en burgers door de dienstverlening meer vraaggericht te laten zijn en de burgers meer als coproductent bij de beleidsontwikkeling en –uitvoering te betrekken.

De vraag vanuit de wijken moet (beter) vertaald worden naar het aanbod van de gemeente, oftewel het aanbod van de gemeente moet beter aansluiten bij de vraag. Daartoe is er een verandering van de cultuur in de gemeentelijke organisatie nodig.

In de praktijk

De unit wijkgericht werken besteedt in de praktijk circa driekwart van de tijd aan fysiek beheer en aan fysiek-ruimtelijke ontwikkeling. De overige tijd wordt besteed aan sociale, economische en veiligheidsvraagstukken. Vanuit de wijken wordt in samenwerking met bewoners en externe partners informatie gehaald ten behoeve van het maken van beleid (bottom up). En omgekeerd wordt beleid gecommuniceerd met en getoetst aan de wensen en vraagstukken van de bewoners (top down). Voor alle wijken worden de volgende instrumenten gehanteerd:

- Wijksignalementen die een schets van de wijk geven op sociaal, fysiek en economisch gebied, inclusief een SWOT-analyse.
- Wijkuitvoeringsprogramma's, waarin het aanbod van plannen en maatregelen van de gemeente en andere organisaties, na overleg met de bewoners, voor één tot twee jaar beschreven is.
- Ontwikkelingsvisies voor de gewenste ontwikkelingen van de gebieden en wijken voor lange termijn (tien tot vijftien jaar).

Naast deze instrumenten worden in de wijken geregeld schouwen georganiseerd en zijn de bewoners vertegenwoordigd door middel van wijkorganisaties. De wijkmanagers hebben structureel en incidenteel contact met de wijkorganisaties, de woningcorporaties, de politie en het welzijns- en opbouwwerk. Momenteel loopt er een onderzoek waarin de vraag wordt gesteld of de gemeente alleen via de wijkorganisaties in het wijkgerichte werken met de bewoners moet communiceren of dat er ook andere manieren moeten worden aangeboord. Want ook in Zaanstad zijn de wijkorganisaties natuurlijk niet geheel representatief voor de wijkpopulatie.

Wat betreft de communicatie besteedt de wijkmanager bijna de helft van de tijd aan intern overleg. Daarvan gaat de helft naar overleg met andere wijkgericht werkende ambtenaren. In de communicatie met externen wordt de helft van de tijd besteed aan bewoners en de andere helft aan maatschappelijke organisaties en andere partners. Per thema verschilt het of de wijkmanager wordt uitgenodigd of dat hij zich moet invechten om mee te werken aan het beleid et cetera. Zo is er over het algemeen een goede samenwerking met de vakafdelingen die gaan over veiligheid, welzijn en fysiek beheer en realisatie, terwijl afdelingen zoals verkeer, stedenbouw en onderwijshuisvesting vaker hun eigen gang gaan. Over de beslissingsbevoegdheden bestaan onduidelijkheden maar in de praktijk blijkt dat de vakafdelingen meestal aan het langste eind trekken als de wijkinvloed minder groot is. Daarbij zou een belangrijke rol spelen dat de vakafdelingen over de budgetten gaan. Medewerking zou overigens formeel afgedwongen kunnen worden, maar dat werd tot nu toe als een heel zwaar en laatste middel gezien. Uiteindelijk staat of valt de samenwerking met de houding van de betrokkenen. De wijkmanagers zien zichzelf als omroeper, als adviseur en als duizend dingen doekje. Enerzijds zien zij het als hun taak om bewoners te informeren over gemeentelijk beleid en anderzijds om meningen in de wijk te peilen en kennis over de wijk en de bewoners te vergaren dat als input dient voor beleidsontwikkeling. Een notitie van de dienst wijken uit februari van dit jaar in het kader van de herinrichting van de dienst heeft overigens als titel 'oog en oor van de burgers', wat toch vooral zou duiden op de rol van adviseur, om de vraag van de bewoners te vertalen naar beleid.

Iedere wijkorganisatie heeft een leefbaarheidsbudget van circa €5 per bewoner te besteden, wat neerkomt op gemiddeld 40.000 euro per wijk. Dit budget kan door de wijkorganisatie besteed worden ten behoeve van de sociale cohesie in de wijk. Het blijkt dat het geld door wijkorganisaties vooral wordt gebruikt voor fysieke ingrepen ten behoeve van bijvoorbeeld speelplekken, groen en verkeer. De gemeente probeert de

bewoners overigens wel te stimuleren om de leefbaarheidsbudgetten meer te investeren in sociale, niet-fysieke, maatregelen. De gemeente geeft aan dat het grote geld in de reguliere gemeentelijke budgetten van de vakafdelingen zit. Waar het om gaat is dat door het wijkgerichte werken de burgers meer invloed krijgen op deze interne budgetten en dus op de (investerings)keuzes die de gemeente maakt.

Voor het gebiedsmanagement heeft de gemeente een 'huishoudelijk reglement wijkorganisaties' en een contract waarin de afspraken met betrekking tot het wijkgerichte werken beschreven zijn tussen de wijkorganisatie en de gemeente opgesteld en is dat met de wijkorganisaties overeengekomen. Het reglement en contract blijkt veel ruimte te laten voor uiteenlopende uitvoeringen. Hierdoor is er in het wijkgerichte werken van soms grote differentiatie tussen de wijken sprake. Daardoor is maatwerk goed mogelijk en doet het recht aan de verscheidenheid tussen de gebieden en wijken in de gemeente Zaanstad.

Het wijkgerichte werken wordt zowel via evaluaties gericht op het proces als via monitoring gericht op inhoudelijke resultaten onderzocht. Momenteel loopt er een onderzoek naar de samenwerking met de wijkorganisaties. Dat onderzoek zal bepalend zijn voor de wijze van inzet van de ambtelijke capaciteit. In 2003 is een evaluatie onder de bewoners uitgevoerd naar de interactieve werkwijze met de wijkinstrumenten met als doel om te leren van en verbeteringen aan te brengen in de nieuwe werkwijze. Wat de inhoudelijke resultaten betreft wordt het wijkgerichte werken impliciet onderzocht. Via diverse bevolkingsonderzoeken (Omnibusenquêtes, Zaanpeilingen) werden de meningen gepeild en de situatie van de bewoners en hun woon- en leefomgeving in kaart gebracht. De uitkomsten zeggen indirect iets over de opbrengsten van het wijkgerichte werken, zij het dat op dergelijke wijze niet goed mogelijk is om de invloed en resultaten van het wijkgerichte werken in kaart te brengen. De resultaten hadden wel gevolgen voor het wijkgerichte werken doordat bijvoorbeeld meer geld en middelen werden ingezet voor Zaanstad Zuid-oost.

Het gebiedsmanagement geeft zelf aan dat in het algemeen de grootste successen van het wijkgerichte werken het tot stand brengen van de wijkuitvoeringsprogramma's zijn, die een overzicht van en uiteenlopende informatie geven over alle gemeentelijke plannen en producten voor een wijk en evenzo van de externe partners (politie, woningcorporaties, opbouwwerk). Een andere groot succes is de verbetering en de toegenomen burgerparticipatie en de invloed van burgers op beleid. Dergelijke successen worden wel (deels) aan het wijkgerichte werken toegeschreven maar het is lastig om oorzaak en gevolg aan te geven. Door vanuit het gebiedsmanagement projectleiders te leveren voor integrale (wijk)ontwikkelingsprogramma's is de relatie tussen wijkgericht werken en de geboekte resultaten voor iedereen, zowel in het stadhuis als in de wijk, duidelijker en de kans op erkenning groter.

Er is (nog) niet een expliciet en grondig onderzoek gehouden naar de mate van tevredenheid van betrokkenen. Uit de raadsverslagen blijkt dat er een toenemende en positieve aandacht is voor het gebiedsmanagement. Ook zijn er veel signalen die erop wijzen dat de burgers en wijkorganisaties behoorlijk positief zijn over het wijkgerichte werken. Zij geven aan dat zij zich serieuzer genomen voelen en meer invloed kunnen uitoefenen op het gemeentelijke beleid. Ten opzichte van een aantal jaren geleden, zo blijkt uit onderzoek, staan de burgers van Zaanstad positiever tegenover de gemeentelijke organisatie en dat wordt door uiteenlopende betrokkenen voor een deel geweten aan het wijkgericht werken. Externe partners zien meerwaarde in en waarderen de samenwerking met de gemeente (en bewoners) via het wijkgericht werken. Wel geven zij aan dat er binnen de gemeente meer draagvlak moet komen voor het wijkgericht werken en dat de wijkmanagers meer mandaat moeten krijgen om als

(interne) opdrachtgever op te kunnen treden. De externe partners vinden het wijkgericht (samen)werken met de gemeente en andere partijen waardevol, maar hebben soms ook kritiek betreffende de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen hun organisatie en de gemeente. Ook geven zij aan dat de gemeente steeds meer goede sier lijkt te maken met het wijkgerichte werken terwijl van externe partners een steeds grotere inbreng wordt verwacht. De ‘buitenwacht’ lijkt (iets) meer tevreden te zijn dan de ambtenaren van het gebiedsmanagement zelf. Zij geven zichzelf net een voldoende, omdat zij en de verwachtingen en de wensen hoger stelden dan in de praktijk waargemaakt konden worden; de invloed blijkt beperkter dan verwacht en gewenst.

Perspectief

De organisatorische positie van het wijkgerichte werken in Zaanstad veranderde in 2002 en zal in 2005 deels bijgesteld worden. Centraal zal de scheiding in competenties ten aanzien van gebiedsbeheer en gebiedsontwikkeling staan. De verwachting van de wijkmanagers is dat over vijf jaar het wijkgerichte werken belangrijker in de gemeentelijke organisatie is geworden doordat de meerwaarde van een gebiedsgerichte aanpak meer erkend wordt. Bovendien zal de politiek steeds minder van de maakbare samenleving uitgaan, waardoor burgers meer zeggenschap en verantwoordelijkheid krijgen over hun eigen omgeving. Echter, bezuinigingen zouden er toe kunnen leiden dat het prille bestaan van de wijkgerichte aanpak een vroeg dood sneuvelt ten faveure van de ‘klassieke’ afdelingen.

	Positief	Negatief
Buiten	<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijke aandacht en de komende verkiezingen. • Belangrijkste politieke opgave is de kloof burger-bestuur te verkleinen. • Meer samenwerking (sommige) vakafdelingen. 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mogelijke bezuinigingen op gebiedsmanagement; te weinig waardering en/of erkenning belang wijkgericht werken. • Onrealistische verwachtingen. • Bureaucratie en reorganisatie kost veel tijd. • Diversiteit in opvattingen over rol en positie gebiedsmanagement. • Toename NIMBY-effecten door inbreng bewoners. • Lage organisatiegraad en beperkte representativiteit bewoners.
Binnen	<p>Sterke aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voeding vanuit de wijk; gebiedsgericht, integraal. • Vraaggerichte aanpak. • Aanspreekpunt bewoners, externen. • Goed functionerende wijkoverleggen. • Motivatie, betrokkenheid medewerkers. 	<p>Zwakke aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge werkdruk, te weinig tijd. • Effectiviteit nog te laag. • Reageren kan sneller en adequater. • Onvoldoende overzicht relatie stad en regio. • Te weinig nadruk op sociale aspecten.¹²

Bedreigingen kunnen gepareerd worden door:

- De successen te vieren en door te laten zien wat er bereikt (mede) door het wijkgerichte werken.
- Het MT en het bestuur duidelijke keuzes voor te leggen.

¹² Ter opfrissing nogmaals de toelichting op dit schema: ‘binnen’ is de unit wijkgericht werken en een ‘kans’ is ‘een positieve ontwikkeling buiten’, geen strategische optie.

Kansen kunnen benut worden door:

- Meer ambtelijke capaciteit in te zetten in het kader van wijkgericht werken waardoor de klantgerichtheid verder verbeterd kan worden.
- Onderscheid in competenties tussen gebiedsbeheer en gebiedsontwikkeling.
- Afspraken na te komen.

Nieuwe of aangescherpte doelen:

- Het vernieuwde doel is dat meer tijd besteed zal worden aan sociale, economische en veiligheidsvraagstukken.
- Actief burgerschap (meer) bewerkstelligen door meer eigentijdse vormen van participatie te ontwikkelen.

3.6 ZOETERMEER

In Zoetermeer staat het wijkgericht werken bekend als wijkbeheer. De afdeling wordt wijkcoördinatie genoemd. In alle wijken is er wijkbeheer, inclusief het centrumgebied. De gemiddelde wijkomvang bedraagt 20.000 bewoners. In totaal kent het wijkbeheer zes wijken. De grootste wijk is Seghwaert/Noordhove met circa 27.000 inwoners en de kleinste wijk is Palenstein met 6.3000 inwoners. Binnenkort zal Palenstein overigens bij de wijk Centrum worden gevoegd waardoor het inwonertal 20.000 zal zijn.

In alle wijken zijn wijkposten aanwezig die gemiddeld 4,5 uur per week voor bewoners geopend zijn. Per wijkpost is er in totaal een bezetting van 4 FTE's. De wijkpost is de vaste uitvalsbasis voor de wijkmanager, die dan ook als een spin in het web fungeert. De andere 3 FTE's worden ingevuld door medewerkers van andere afdelingen zoals beheer en onderhoud (groen en grijs), welzijn, ruimtelijke ontwikkeling en het ingenieursbureau. De beleidsmedewerkers van de afdelingen welzijn en ruimtelijke ontwikkeling zijn overigens voor een zeer beperkt deel van hun tijd werkzaam in de wijkpost. Ook de politie heeft in de wijkpost een ruimte ingericht waar de wijkagent een deel van de week werkt.

Aan meldingen, zowel aan de balie of via de telefoon van de wijkpost, komen er voor geheel Zoetermeer jaarlijks 10.000 binnen. De opvang en het doorspelen van klachten maakt een belangrijk onderdeel uit van het wijkbeheer. Daartoe is er recentelijk een nieuw meldings- en registratiesysteem (Melddesk) ontwikkeld waar veel betrokkenen, ook bewoners, erg tevreden over zijn. De afdeling wijkcoördinatie heeft in totaal 8 formatieplaatsen. Het hoofd van de afdeling wijkcoördinatie zit in schaal 13. De zes wijkmanagers zitten in schaal 11 of in 12. De unit wordt secretariael ondersteund met een formatieplaats in schaal 6.

Historie

Sinds 1996 wordt er in Zoetermeer wijkgericht gewerkt. In de loop van de jaren zijn er veranderingen opgetreden. Aanvankelijk was het wijkbeheer volledig gericht op de coördinatie van het beheer. In 1999 kwamen er naast de coördinatie van beheertaken doelstellingen op de gebieden van leefbaarheid en veiligheid bij. Vanaf 2003 wordt voor het wijkbeheer daarbij een (toenemende) rol gezien in de relatie burger-bestuur. Momenteel lopen er sinds 2004 twee pilots 'wijkbeheer nieuwe stijl' in twee wijken. Deze pilots hebben redelijk veel bestuurlijke aandacht en het gemeentebestuur wil met de pilots ervaring opdoen voor een nieuwe, betere gemeentelijke dienstverlening en werkwijze. De pilots dienen er voor om werkendeweg nieuwe werkwijzen te ontwikkelen waardoor het wijkbeheer beter in staat is om de gestelde doelen te bereiken. Het wijkbeheer in de pilots is meer pro-actief en minder reactief van aard. Er

is meer aandacht voor de koppeling tussen de korte termijn en de langere termijn. Met de korte termijn worden dan voornamelijk dagelijkse, fysieke beheertaken bedoeld die 'eigen zijn aan' het traditionele wijkbeheer. De lange termijn betreft de vraagstukken die de gemeentelijke lijnorganisatie tot haar taken rekent.

Doelen

Het doel van het wijkbeheer is het behouden en/of verbeteren van de leefbaarheid en (sociale) veiligheid in de wijken. Om dat doel te bereiken is een belangrijke rol weggelegd voor het betrekken van bewoners bij het wijkbeheer. De motieven van dit doel zijn:

- Het verkleinen van de afstand tussen overheid en burgers;
- Het verbeteren van de dienstverlening door een snelle en klantgerichte afhandeling van klachten en meldingen;
- Een verandering van de cultuur in de gemeentelijke organisatie.

In de twee pilots 'wijkbeheer nieuwe stijl' is veel aandacht voor de organisatie van het wijkbeheer binnen de gemeente zelf en voor de participatie van bewoners om het doel beter te bereiken. Met betrekking tot de organisatie van het wijkbeheer is als doel gesteld om meer vraaggericht te werken en de gemeente voor burgers een meer herkenbaar gezicht te geven en beter bereikbaar te maken. Daarbij hoort dat er minder sectoraal en meer gebiedsgericht (integraal) gedacht en gewerkt dient te worden en er (daardoor) een betere samenwerking ontstaat tussen de gemeente en externe partners. De wijkmanager dient als verbindingsofficier te fungeren: verbindingsofficier tussen de wijk(organisatie) en de gemeentelijke lijnorganisatie, tussen gemeentelijke afdelingen in de lijnorganisatie en tussen de gemeente en externe partners. Aan de andere kant dienen de pilots te leiden tot een vergroting van de zelfredzaamheid c.q. verantwoordelijkheid van bewoners. Door de inbreng van bewoners te bevorderen zouden (latente) problemen en andere vraagstukken eerder gesignaleerd kunnen worden. Het wijkbeheer zou minder reactief en meer pro-actief van aard moeten worden. Tenslotte is het de bedoeling om via de pilots ervaringen op te doen ten behoeve van de toekomstige invulling van het wijkbeheer.

In de praktijk

De praktijk staat centraal in het wijkgericht werken in Zoetermeer. Er is geen protocol voor het wijkbeheer en de positie en rollen van het wijkbeheer hebben in hoofdzaak een informeel karakter. Bestuurlijk staat het volop in de belangstelling en er lopen sinds 2004 in twee wijken pilots waar ervaring voor de toekomstige invulling van het wijkbeheer wordt opgedaan door het een versterkte, uitgebreidere rol van het wijkbeheer. Overigens hebben de pilots ook geen protocollen of meer formele mandateringen. In het wijkbeheer wordt ongeveer de helft van de tijd besteed aan fysieke onderwerpen en de andere helft aan sociale en sociale veiligheidsonderwerpen. Aan economische vraagstukken wordt 5 procent van de tijd beteed. In de jaarlijkse wijkactieplannen komen deze onderwerpen inclusief prioriteitsstelling, taakverdeling, planning en financiën aan de orde.

De wijkmanagers worden als ambassadeur van de gemeente, als regisseur en als duizend dingen doekje gezien. De rol van regisseur houdt niet alleen interne afstemming en aanbrengen van samenhang in door bijvoorbeeld programmamanagement, maar ook de vertaling van vraagstukken vanuit de wijk naar de lijnorganisatie als het om gemeentelijke verantwoordelijkheden gaat.

De wijkmanagers hebben als uitvalsbasis de wijkpost en verdelen hun werkzaamheden ongeveer gelijk over het stadhuis en in de wijk. In de pilots wijkbeheer nieuwe stijl zijn

de wijkmanagers overigens voor circa 70 procent van hun tijd aanwezig op de wijkpost en voor 30 procent in het stadhuis.

De wijkmanagers besteden ongeveer de helft van hun tijd aan communicatie binnen de gemeentelijke organisatie. Een kwart van alle tijd gaat naar overleg en dergelijke met wijkgericht werkende ambtenaren, een vijfde van de tijd gaat naar ambtenaren uit de lijnorganisatie en zo'n 5 procent wordt besteed aan communicatie met het bestuur. De andere helft van de tijd gaat naar communicatie met bewoners en maatschappelijke organisaties en een heel klein deel naar andere gesprekspartners.

Afgezien van de financiering van de formatieplaatsen van de afdeling wijkcoördinatie is er een stimuleringsbudget voor bewoners. Er is circa €1,- per bewoner beschikbaar, wat dus gemiddeld neerkomt op €20.000 per wijk. Daarnaast worden er op ad hoc basis budgetten vrijgemaakt voor projecten ten behoeve van het wijkbeheer.

Uit onderzoek van de afdeling onderzoek en statistiek blijkt dat 70 procent tevreden is over de leefbaarheid en veiligheid in hun buurt en in de stad. Eveneens is 70 procent bekend met het wijkbeheer en de wijkposten in hun wijk. Het wijkbeheer zal een bijdrage leveren aan de mate van tevredenheid over de buurt en stad, maar in welke mate is natuurlijk moeilijk te zeggen. Wel is uit recent ander onderzoek naar de ervaringen met de pilots 'wijkbeheer nieuwe stijl' duidelijk geworden dat de slagkracht van de gemeente in de wijk door het wijkbeheer verbeterd is doordat er sneller en beter gereageerd wordt op (eenvoudige) klachten en vragen van wijkbewoners. Het dagelijkse beheer wordt (mede daardoor) door de bewoners als verbeterd ervaren. Tegelijkertijd ervaren de bewoners als één van de drie grootste knelpunten het tekort aan actiegerichtheid. Men vindt het wijkbeheer nog te weinig gericht op concrete acties in de wijk. Het ontbreekt volgens bewoners nog aan voldoende pro-actief handelen door de gemeente en de partners, dat wil zeggen: het vooral zelf signaleren en vervolgens aanpakken van problemen die er in de wijk (dreigen te) ontstaan.

De tevredenheid of de mogelijkheden van het wijkbeheer blijkt ook uit de aandacht en de wensen van de gemeenteraad en het college. Daardoor werd er een uitbreiding mogelijk van het budget voor de periode 2002-2006. Een aantal duidelijke indicaties wijzen erop dat er voldoende draagvlak binnen de gemeente aanwezig is om door te gaan met het wijkbeheer en de positie er van sterker te maken. Een belangrijk gegeven is dat het wijkbeheer een effectieve bijdrage kan leveren aan het beleid en de dienstverlening van de gemeente door de oog en oor functie in en van de wijk en de bijdrage aan interne afstemming van het beleid en de uitvoeringsactiviteiten.

Perspectief

In het schema hieronder zijn de kansen & bedreigingen en de sterke & zwakke aspecten in een notendop weergegeven.¹³

¹³ Ter opfrissing nogmaals de toelichting op dit schema: 'binnen' is de unit wijkgericht werken en een 'kans' is 'een positieve ontwikkeling buiten', geen strategische optie.

	Positief	Negatief
Buiten	Kansen <ul style="list-style-type: none"> In de breedte van de lijnorganisatie een bewustwording bijdrage wijkgericht werken. Bestuurlijke steun. Waardering externe partners. Bekendheid en waardering bij bewoners. 	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none"> Terughoudendheid lijnorganisatie; prioriteit aan 'eigen werkzaamheden'. Communicatie langs vele in- en uitgangen. Geen directe zeggenschap over en te weinig inbreng van externe partners. Bepaalde representativiteit bewoners. Ontbreken inbreng maatschappelijke organisaties. Schaalvergroting in beheer openbare ruimte.
Binnen	Sterke aspecten <ul style="list-style-type: none"> Afhandeling klachten en meldingen. Bijdrage afstemming tussen lijnafdelingen en tussen vraagstukken van de wijk en de lijn. Weinig bureaucratie door geringe formele verantwoordelijkheden. Verbeterde samenwerking gemeente en externe partners. Gezicht van de gemeente voor bewoners. Diverse instrumenten (wijkpost, wijkwebsites, wijkjaarprogramma's, intern programmamanagement) Toename participatie(mogelijkheden). 	Zwakke aspecten <ul style="list-style-type: none"> Spanningsveld in tijdsbesteding lobby op stadhuis en aanwezigheid in wijkpost. Gering formeel mandaat. Nog te weinig actiegericht (in de wijk). Te weinig kennis van de wijk en bewoners.

Bedreigingen kunnen gepareerd worden door:

- Betrokkenheid van gemeentelijke afdelingen te borgen door het opstellen van een participatieprotocol dat wordt ondertekend door de leidinggevenden.
- Vinger aan de pols houden of de ontwikkelingen van schaalvergroting binnen de beheerafdeling (Ruimte) niet op gespannen voet komen te staan met de doelen van wijkbeheer.
- Instelling van een visitatiegroep die de toegevoegde waarde van het wijkbeheer binnen de gemeentelijke organisatie periodiek (om de twee jaar) onderzoekt.
- Instelling van een platform binnen de gemeente die mogelijke spanningen tussen wijk/lijn reduceert of vermijdt.
- Doorgaan met de verbeteringen en vergroting van de participatiemogelijkheden.

Kansen kunnen benut worden door:

- Continue aandacht voor de meldingenstroom en de afhandeltermijn.
- Uitbreiding wijkwebsites naar alle wijken.
- Rol van wijkmanager helder en duidelijk maken ("hij is de baas in de wijk")
- Wijkmanager periodiek laten rapporteren over vorderingen in de wijk (de staat van de wijk).

Er wordt nu nagedacht om het wijkbeheer een andere positie in de organisatie te geven. Dat zou plaatsvinden in het kader van een herinrichting van de gehele organisatie-structuur bij de gemeente. Een meer neutrale positie ten opzichte van de lijnafdelingen wordt door de wijkmanagers wenselijk geacht. Een koppeling met de beleidsunit Integrale Veiligheid wordt aantrekkelijk gevonden. Deze unit valt nu onder de hoofdafdeling Bestuur en zou in de nieuwe opzet onderdeel van een nieuwe afdeling Veilige Samenleving deel kunnen uitmaken. Een ander optie zou zijn het onderbrengen in een hoofdafdeling Dienstverlening.

De verwachting van de wijkmanagers is dat over vijf jaar het wijkgerichte werken nog steeds bestaat en bestuurlijk en ambtelijk wordt gedragen. Daarbij hebben de wijkposten zich ontwikkeld tot een ontmoetingsplaats in de wijk zowel voor bewoners als voor professionals.

3.7 ENKELE WAARNEMINGEN

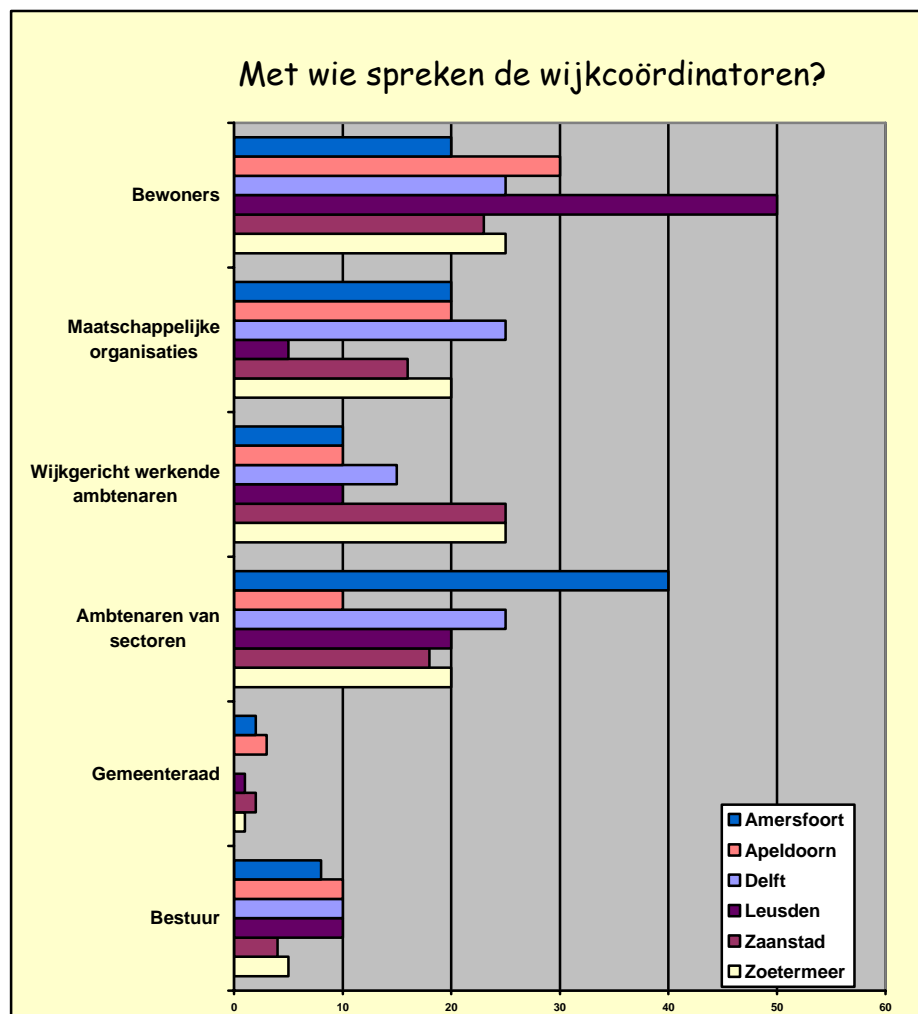
- De gemiddelde wijkomvang van de onderzochte steden varieert tussen de 2.900 in Leusden en 25.000 in Apeldoorn. In sommige steden is de bandbreedte tussen de omvang van de wijken vrij groot zoals in Zaanstad en Apeldoorn, terwijl in andere steden, zoals in Leusden en Zoetermeer, de wijken ongeveer even groot zijn. Per stad is de verdeling als volgt:
 - Amersfoort: 13 wijken; gemiddeld 10.000 bewoners per wijk.
 - Apeldoorn: 6 stadsdelen; gemiddeld 25.000 bewoners per stadsdeel.
 - Delft: 7 wijken; gemiddeld 12.000 bewoners per wijk.
 - Leusden: 10 wijken; gemiddeld 2.900 bewoners per wijk.
 - Zaanstad: 18 wijken; gemiddeld 8.000 bewoners per wijk.
 - Zoetermeer: 6 wijken; gemiddeld 20.000 bewoners per wijk.
- Het aantal formatieplaatsen voor de unit wijkgericht werken is, als de relatie met het totaal aantal inwoners van de gemeenten wordt gelegd, redelijk gelijk in de gemeenten. Alleen Zaanstad steekt erboven uit met 22 formatieplaatsen. De verdeling is als volgt:
 - Amersfoort: 9,5 FTE.
 - Apeldoorn: 10 FTE.
 - Delft: 8,51 FTE.
 - Leusden: 2 FTE.
 - Zaanstad: 22 FTE.
 - Zoetermeer: 8 FTE.
- De doelen van het wijkgericht werken zijn in de gemeenten vrij eensluidend. Overal geldt het behouden en waar mogelijk verbeteren van de woon- en leefomgeving als voornaamste doel. Daarbij wordt vaak in dezelfde zin de relatie gelegd met de samenwerking met bewoners om dit doel te bereiken. De gemeenten willen bewoners meer bij het beleid en de woonomgeving betrekken en vaak wordt ook melding gemaakt van de verantwoordelijkheid die bewoners hebben ten aanzien van de omgeving.

De kloof, of afstand, verkleinen tussen burger en bestuur is een veelgehoord doel of motief voor het wijkgerichte werken. Het wijkgerichte werken wordt ook als middel gezien om de gemeentelijke dienstverlening te verbeteren door meer vraaggericht en minder aanbodgericht te denken en handelen. Samen met het vraaggerichte wordt de gebiedsgerichte, integrale, aanpak van het wijkgerichte werken vaak impliciet beschouwd als middel om een cultuurverandering binnen de gemeentelijke organisatie mee te helpen vormgeven.

Kortom, de doelen zijn over het algemeen vrij omvangrijk of ambitieus van opzet en blijken vaak lastig om te realiseren of aantoonbaar te maken. Wat bijvoorbeeld opvalt is dat het betrekken van burgers hoog op agenda staat, maar in de praktijk blijkt dat lastig en als gekeken wordt naar de tijdsbesteding dan kan geconstateerd worden dat bewoners van alle onderscheiden partijen wel meestal de meeste aandacht krijgen maar dat het overgrote deel van de tijd besteedt wordt aan overleg met interne en externe professionals.

Dat roept de volgende vragen op:

- Zijn de doelen niet te diffuus en groots gesteld? Zijn er realistischer doelen denkbaar en te formuleren?
 - Zijn participatie en cohesie legitieme en haalbare doelen van wijkgericht werken? Hoe breng je dat dan in praktijk?
 - Is wijkgericht werken een bruikbaar middel om de vermeende kloof tussen overheid en burger te dichten (zie ook Vertrouwen in de buurt, WRR)? En hoe verhoudt zich dat middel tot andere middelen (zoals dualisering)?
- Dan de contacten van de wijkcoördinatoren. Met wie spreken zij? Het antwoord is hieronder grafisch te vinden:



- Bijna overal wordt geworsteld met meetbaarheid en aantoonbaarheid van doelen, zij het in ene gemeente meer dan andere. Ook dat roept een aantal vragen op:
 - Wat is het 'geheim' van de gemeenten waar meetbaarheid (nog) geen rol speelt?
 - Is er een offensieve strategie denkbaar om resultaten te claimen in de wetenschap dat je ze wetenschappelijk gezien niet aan het wijkgericht werken kunt toeschrijven? Is het een idee om zo'n offensieve strategie te ontwikkelen via de rol van 'het gezicht van de gemeente in de wijk', waarbij het wijkgerichte werken (positieve) resultaten van gemeentelijk

beleid in de wijk claimt of, meer neutraal, kenbaar maakt aan de bewoners? En wat te denken van een 'visitatiecommissie' zoals in Zoetermeer geopperd wordt?

- Uit de beschrijving van de kansen & bedreigingen en de sterke & zwakke punten en het daarop gebaseerde 'perspectief' is aantal rode lijnen te halen. Eerst de externe kansen en bedreigingen:
 - De meest genoemde kans vloeit voort uit de politieke aandacht voor het verkleinen de kloof tussen bestuur en burgers. Om dat te bereiken wordt ingezet op een betere gemeentelijke dienstverlening door de vraag van de burgers centraal te stellen en die vragen samenhangend en gebiedsgericht te bekijken.
 - Steeds vaker is er het besef in de (ambtelijke) organisatie dat voor de opgaven in de wijken een integrale aanpak een grotere kans maakt om betere resultaten te bereiken.
 - Andere veel aangegeven kansen zijn de waardering die bewoners over het algemeen hebben voor het wijkgerichte werken en de gevolgen van de WMO (die immers uitgaat van meer eigen verantwoordelijkheid voor burgers en de ontwikkeling van ondersteuningsnetwerken op wijk- en buurtniveau).
 - De beperkte representativiteit onder de deelnemende bewoners en het risico van NIMBY-effecten worden als bedreiging gezien.
 - Wat betreft de gemeentelijke organisatie is er de vrees dat de vakafdelingen te veel hun eigen gang blijven gaan.
 - De toenemende zakelijkheid van de 'afrekencultuur' wordt als een bedreiging ervaren door de moeilijke, of soms onmogelijk opgave om de resultaten van het wijkgerichte werken aan te kunnen tonen. Een andere veelgenoemde bedreiging is de mogelijke gevolgen van overheidsbezuinigingen die ten koste gaan van het wijkgerichte werken doordat voor beslissers wellicht het nieuwe van het wijkgerichte werken af is en de noodzaak voor een aparte unit niet meer gezien wordt.
- Tenslotte de sterke en zwakke aspecten van het wijkgericht werken:
 - Sterk is de integrale, gebiedsgerichte aanpak en het vraaggerichte werken. De wijkmanagers zijn vaak goed in het leggen van verbindingen, zowel intern als extern. Verder wordt de betrokkenheid van de medewerkers in de unit geprezen.
 - Iets minder vaak wordt het goede contact met bewoners en het wijkgericht werken als het vriendelijke, menselijke gezicht van de gemeente genoemd.
 - Als zwak wordt het niet goed aantoonbaar kunnen maken van de effecten (in de wijk) van het wijkgerichte werken aangemerkt.
 - Daarnaast zou de unit geregeld strategisch en tactisch niet sterk genoeg zijn, waardoor de rol van procesleiding en advies minder goed naar voren komt.
 - Ook de positie in de gemeentelijke organisatie wordt veelvuldig als zwak beschouwd; de formele mandaten zijn beperkt.

Het wijkgericht werken gaat een rooskleurige toekomst tegemoet. Tenminste, dat is de algemene verwachting van de wijkcoördinatoren. Er wordt een versteviging verwacht van de positie en de rol. Dat betekent ook dat de unit meer een spin in het web zal zijn en zowel de regierol als de agenderende c.q. beleidsrol beter kan waarmaken. In dat beleid en in de regie zullen onder het motto leefbaarheid, meer verantwoordelijkheid

voor bewoners en het kleiner maken van de kloof tussen overheid en burger, steeds meer veiligheids- en sociale thema's de agenda van de unit wijkgericht werken inkleuren.

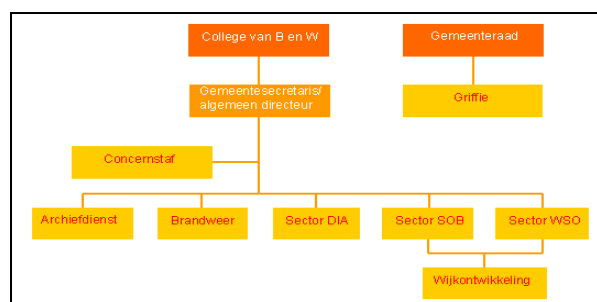
4. POSITIE IN HET GEMEENTELIJK APPARAAT VERGELEKEN

Hebben we hierboven de zes onderzochte gemeenten en hun manier van wijkgericht werken in algemene termen beschreven, hieronder zoomen we dieper in op een drietal meetpunten: de *positie* van het wijkgericht werken in en ten opzichte van het gemeentelijk apparaat, de *rol* van het wijkgericht werken in het *stadhuis* en de rol van het wijkgericht werken in *de wijken*. In dit hoofdstuk 4 gaat het om te beginnen om de *positie* van het wijkgericht werken in en ten opzichte van het gemeentelijk apparaat.

Met 'positie' bedoelen we niet alleen de organisatorische positionering, zoals die is af te lezen uit het organigram, maar ook de formele afspraken die er zijn over de relatie tussen de unit wijkgericht werken en de rest van het gemeentelijk apparaat. Het gaat in dit hoofdstuk nog niet om het daadwerkelijk functioneren van de unit wijkgericht werken op het stadhuis, die werkelijkheid komt pas in hoofdstuk 5 aan de orde.

4.1 AMERSFOORT

De Amersfoortse afdeling Wijkontwikkeling heeft binnen het gemeentelijk apparaat een bijzondere 'ophanging': het is de enige afdeling die niet onder één sector valt, maar onder beide grote sectoren. Het hoofd van de afdeling legt verantwoording af aan de



directeuren van de sector Stedelijk Ontwikkeling en Beheer (SOB) en van de sector Welzijn, Sociale zaken en Onderwijs (WSO).¹⁴

De mooie kant van die positionering is, dat de afdeling Wijkontwikkeling daarmee onafhankelijk blijft van zowel de sociale als de fysieke sector maar tegelijkertijd wel toegang toe heeft tot beide sectoren. Via de twee sectordirecteuren is de afdeling bovendien sterk vertegenwoordigd in het stedelijk managementteam. Beide directeuren lijken de afdeling

Wijkontwikkeling vooral op te vatten als 'hun eigen' afdeling. De keerzijde van deze positionering zou kunnen zijn dat de afdeling als het ware vermalen zou kunnen worden tussen strijdige ambities van de sectoren; vooralsnog is daarvan echter geen sprake. Bestuurlijk is de positie van het wijkgericht werken geregeld in een wethouder voor wijkontwikkeling (die tevens stedelijk beheer, binnenstedelijke vernieuwing, openbare ruimte, het Grotestedenbeleid en ISV in zijn portefeuille heeft). Elke wethouder heeft daarnaast als wijkwethouder enkele wijken in zijn of haar portefeuille. Het wijkgericht werken maakt deel uit van de programmabegroting en in de 'sectorcontracten' (de afspraken tussen het college en de sectoren) worden jaarlijks streefcijfers en kengetallen afgesproken.

Procedureel is de positie van de afdeling Wijkontwikkeling niet uitputtend geregeld. De sectoren WSO en SOB maken geen eigen begrotingen per wijk, laat staan geïntegreerde wijkbegrotingen en als ze in hun eigen begrotingen en plannen wel naar wijken specificeren, behoeven ze daarvoor geen paraaf van het hoofd van de afdeling Wijkontwikkeling. Het is een kwestie van beïnvloeding en die invloed is niet procedureel vastgelegd. Dat geldt overigens niet alleen binnen het stadhuis, maar ook in de verhouding tot de wijk: het meest indicatief daarvoor is misschien nog wel dat er lange tijd moest worden gezocht voordat in een vergeten ordner het convenant

¹⁴ Daarnaast kent Amersfoort nog een derde sector, die de naam DIA draagt: *Dienstverlening, Informatie en Advies*.

wijkgericht werken was gevonden. In de nota 'Werk in uitvoering' is vernieuwing van het convenant in 2004 toegezegd, maar einde 2005 is die toezegging nog niet gestand gedaan.

4.2 APELDOORN

In het organigram van de gemeente Apeldoorn hiernaast is inmiddels alweer verandering opgetreden. Per 1 januari 2006 worden de diensten Grond, Economie en

Projecten en Ruimtelijke Ordening en Wonen samengevoegd tot een nieuwe dienst *Ruimtelijke ontwikkeling*. De afdeling Wijkontwikkeling komt met enkele andere afdelingen in de nieuwe *Publieksdienst*.

Daarvoor had de afdeling Wijkontwikkeling al een hele zwerftocht door de gemeente achter de rug.

Aanvankelijk stond ze rechtstreeks onder de gemeentesecretaris, maar vanaf 1998 onder de dienst Strategie en

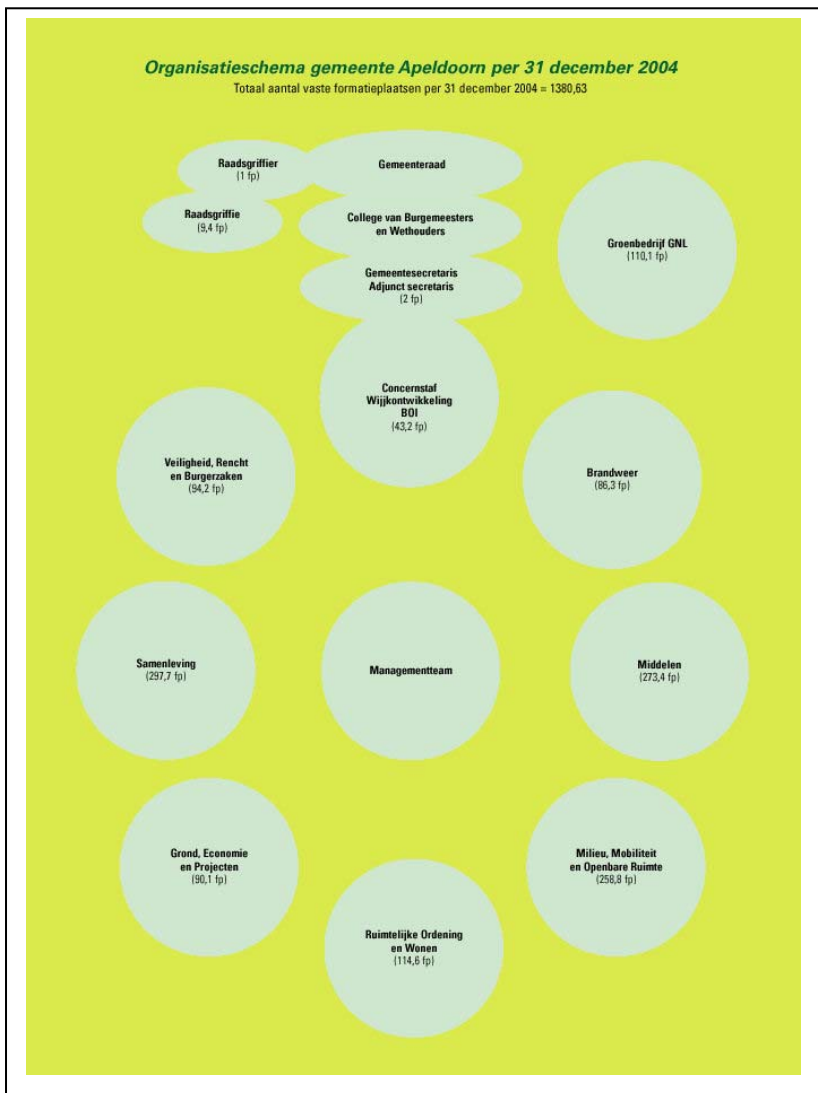
communicatie, die echter geen lang leven beschoren was. Vanaf 2000 kwam de afdeling daarom weer onder de gemeentesecretaris te vallen en vanaf februari 2005 onder de directeur van de beoogde Publieksdienst. Bij deze positiewisselingen speelden vaak persoonlijke aspecten een rol, maar op de achtergrond eveneens dat

Wijkontwikkeling niet eenvoudig te plaatsen was en door velen in het stadhuis als een 'ongewenst kindje' werd ervaren, zeker tot 2002 toen wijkgericht werken regelmatig een oppositionele rol koos.

Onderbrenging van de afdeling Wijkontwikkeling bij de Publieksdienst past in de filosofie dat de Stadsdeelaanpak een manier is om de *dienstverlening* aan de burger te verbeteren. Het gaat om het

best mogelijke relatie met burgers en dat kan op individueel niveau, maar ook op collectief en organisatorisch niveau – en daar speelt de Stadsdeelaanpak een hoofdrol. Bovendien staat die positionering garant voor de nodige onafhankelijkheid van zowel de fysieke als de sociale vakdienst.

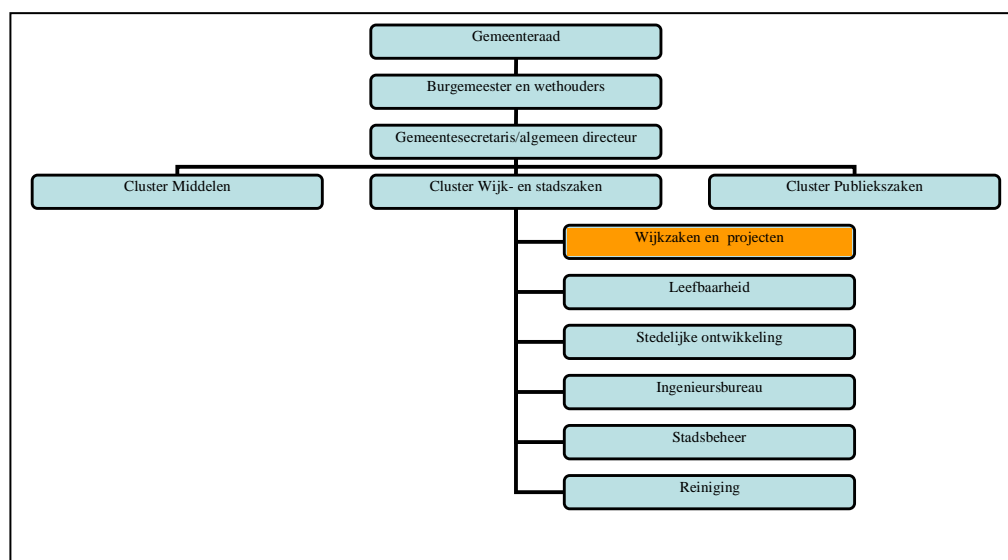
De positie die de Stadsdeelaanpak in het gemeentelijk apparaat heeft, hangt samen met de filosofie van de gemeente, waarin drie sturingsprincipes bestaan: (1) regulier beleid en uitvoering, (2) projecten en (3) de stadsdeelaanpak. Het reguliere beleid is leidend, dat wil zeggen: geen kanteling van de gemeentelijke organisatie naar de stadsdelen, geen stadsdeelbegrotingen. De projecten vormen een tijdelijke hulpstructuur en de stadsdeelaanpak een *'permanente hulpstructuur'*. Het woord 'structuur' is daarbij nog



aan de zware kant, want feitelijk wordt de stadsdeelaanpak gezien als een ‘methode’. De stadsdeelmanager brengt de wensen van het stadsdeel over aan de accounthouder van de diensten, die ze naast de plannings van de dienst legt. Zo begint een afstemming en onderhandeling, waarin de stadsdeelmanager nadrukkelijk *geen opdrachtgever* is. De figuur van de accounthouder per dienst is wel bedoeld om die onderhandeling te vereenvoudigen: op die manier heeft de afdeling Wijkontwikkeling een goede ingang in de diensten. De afstemming van dienstenplannen en wensen vanuit de stadsdelen wordt vastgelegd in de Stadsdeelplannen, die worden bekrachtigd door het college en daarmee een formele status hebben.

4.3 DELFT

Hiernaast staat een sterk vereenvoudigd organigram van de gemeente Delft. Daaruit blijkt dat het grootste deel van de gemeentelijke taken is ondergebracht in een cluster



Wijk- en stadszaken. Daarvan maakt naast de sector Leefbaarheid (waaronder welzijn, wonen en onderwijs) en de sectoren Stedelijke ontwikkeling en Stadsbeheer ook de sector Wijkzaken en Projecten deel van uit. Onder deze sector valt naast de vakteams Projecten en Projectondersteuning het *vakteam Wijkzaken*. Die positionering in één eenheid naast de grote

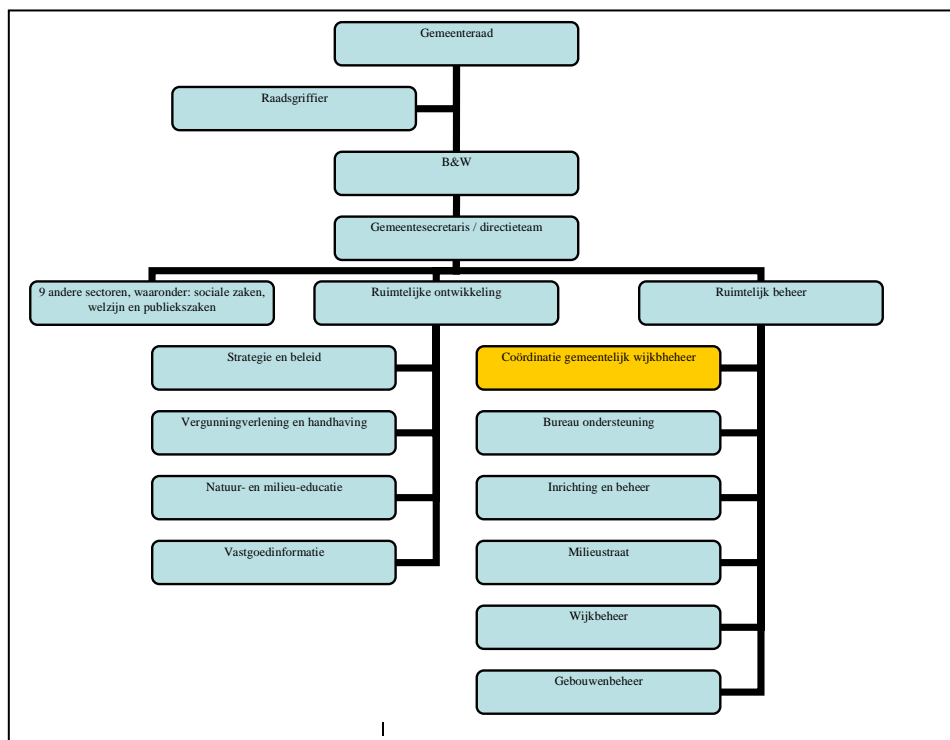
stedelijke projecten (herstructurering, ISV) is van grote strategische waarde: ze geeft status, het vakteam Wijkzaken zit bij ‘het grote geld’. Dat laat onverlet dat ‘projecten’ en ‘wijkgericht werken’ in de wijken gescheiden van elkaar kunnen opereren en soms zelfs haaks op elkaar staan. ‘Het blijven werelden van verschil,’ aldus de sectordirecteur.

Cruciaal voor een goed begrip van de positie van het wijkgericht werken in het gemeentelijk apparaat is sterke politieke rugdekking vanuit het college en – in mindere mate – de gemeenteraad. Die rugdekking leidt tot een soort cultuur van wijkgerichtheid, niet alleen in het cluster Wijk en Stadszaken, maar ook bij het cluster Publiekszaken. Dat heeft er mede toe geleid dat bijvoorbeeld Stadsbeheer (dat zich bezig houdt met onderhoud en beheer van de openbare ruimte) hun organisatie en werkwijze nog meer wijkgericht aan het invullen is ten behoeve van een beter integraal beheer en onderhoud.

4.4 LEUSDEN

Nadat het wijkgericht werken in de gemeente Leusden de eerste jaren viel onder de afdeling Milieu, is Coördinatie Wijkbeheer sinds 2002 één van de zes onderdelen van

de afdeling Ruimtelijk beheer van de gemeente. Twee andere onderdelen van diezelfde afdeling zijn Inrichting & beheer en Wijkbeheer. Tussen die drie bestaat een complex samenspel, dat vorm krijgt in een tweewekelijks ‘driehoeksoverleg’ en in het algemeen als redelijk effectief wordt beschouwd. Een succesfactor die daarbij telt is, dat noch de gemeente, noch het gemeentehuis erg groot is: de schaal is zo klein dat men elkaar kent. Collega’s op het gemeentehuis komen elkaar eenvoudig tegen. Bestuurlijk is de positie van het wijkgericht werken geregeld via een wethouder die wijkgericht werken in zijn portefeuille heeft.



Enkele voor Coördinatie Wijkbeheer relevante beleidsterreinen vallen onder andere afdelingen, vooral welzijn (onder Welzijn, Sport en Onderwijs), veiligheid (Algemene Juridische Zaken) en communicatie. Voor de onderlinge relatie met deze afdelingen bestaat geen formele procedure. Veiligheid is wel onderwerp van gesprek in het tweewekelijks Overleg Veiligheid, waaraan ook Coördinatie Wijkbeheer deelneemt. Bij het opstellen en uitvoeren van wijkveiligheidsplannen sluit de afdeling Algemene Juridische Zaken zoveel mogelijk aan bij Coördinatie Wijkbeheer. Voor

overleg over welzijn is geen structureel platform. Mochten op dat beleidsterrein vanuit de wijken problemen worden gemeld, dan gaat Coördinatie Wijkbeheer op informele wijze overleg aan.

De afdeling betreurt de relatieve lichtheid van die structuur niet. ‘We horen nergens bij en dat willen we ook niet, laat die afstand er maar zijn,’ aldus een van de wijkcoördinatoren. En verder: ‘Als er iets gaat veranderen, hebben we liever een onafhankelijke stafpositie.’

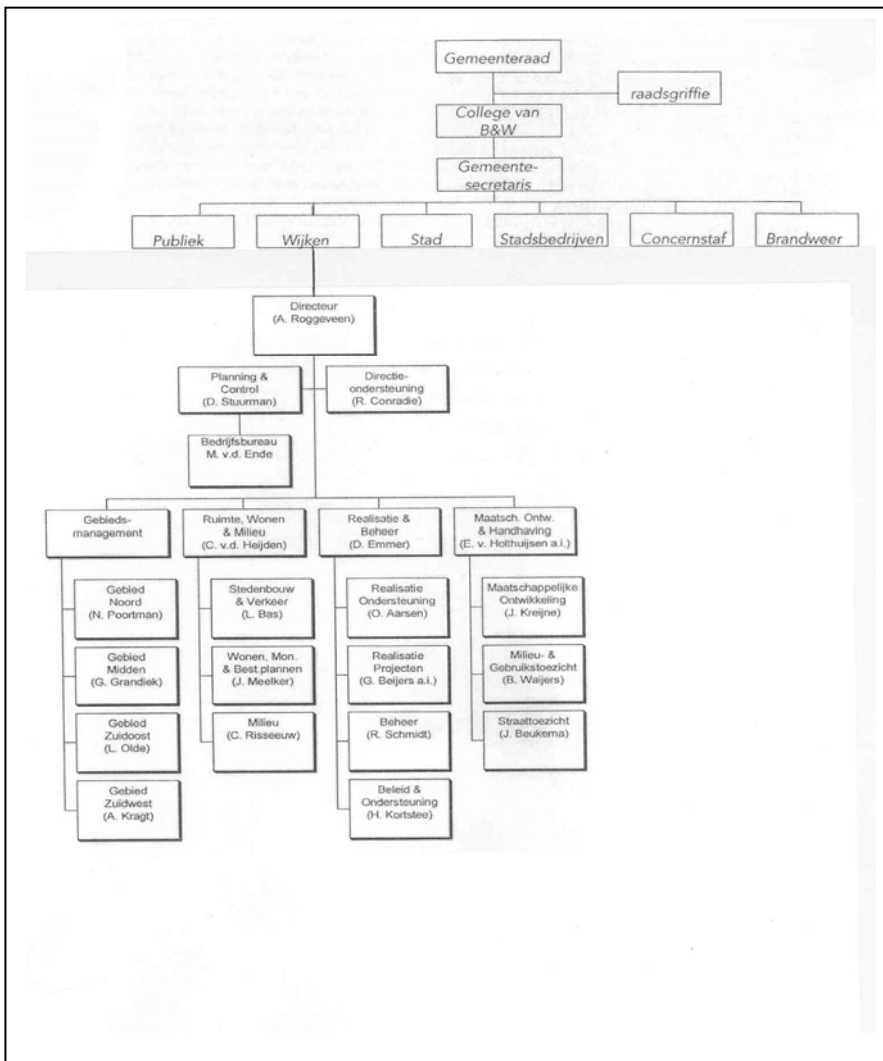
4.5 ZAAANSTAD

De organisatorische positie van het wijkgerichte werken in Zaanstad veranderde in 2002. Deze positie zal zo blijven, maar de functies zullen gespecialiseerder worden en de aanpak van (sommige) zaken zal beter georganiseerd worden. Er zal een duidelijker onderscheid worden gemaakt tussen gebiedsbeheer en gebiedsontwikkeling, waarbij gekeken zal worden naar de competenties van het wijkmanagement.

Voor 2002 was het wijkgerichte werken in de gemeentelijke organisatie een projectbureau en na 2002 is het ondergebracht in de dienst Wijken. Deze dienst kent een scheiding in een frontoffice en een backoffice. Het frontoffice wordt gevormd door de gebiedsmanagement en de backoffice door vakinhoudelijke afdelingen zoals onderwijs, verkeer, ruimtelijke ordening. Het frontoffice kent geen fysieke posten in de wijk, maar

is zo genoemd omdat het gebiedsmanagement de wijk(bewoners) opzoekt en vice versa voor hen een duidelijk aanspreekpunt is. Zoals al te lezen viel in paragraaf 3.5 is het wijkgerichte werken in Zaanstad ook op het bestuurlijke niveau duidelijk terug te vinden. Er zijn vier gebiedswethouders, die naast sectorale onderwerpen ook gebieden

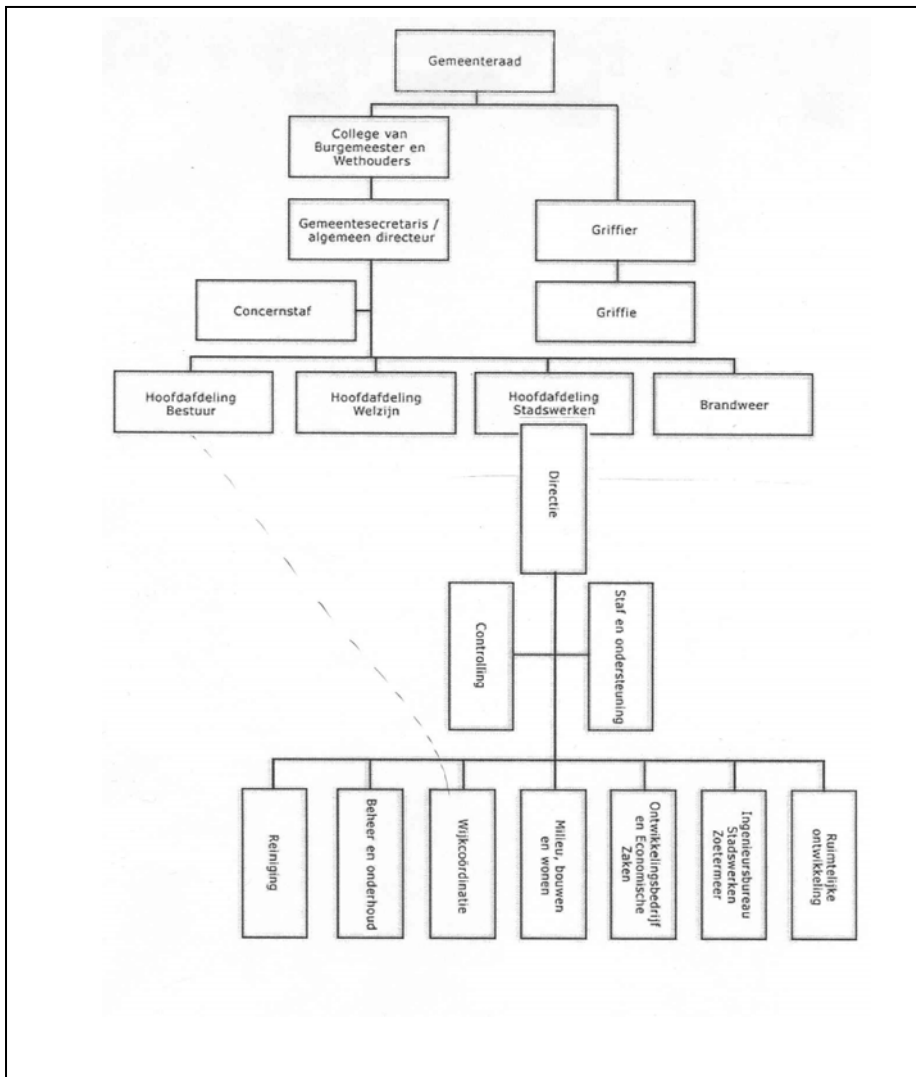
in hun portefeuille hebben, waardoor de wethouders geprikkeld worden om de vraagstukken van de wijk sectoroverstijgend te benaderen. De gemeente geeft aan dat de leefbaarheidsbudgetten die voor de bewoners beschikbaar een aardig en nuttig instrument is, maar dat het grote geld in de reguliere gemeentelijke budgetten van de vakafdelingen zit. Waar het om gaat is dat door het wijkgerichte werken de burgers meer invloed krijgen op deze interne budgetten en dus op de (investerings)keuzes die de gemeente maakt. Het wijkgerichte werken is gekoppeld aan de begrotingscyclus via bijvoorbeeld de diverse projecten in de wijkuitvoeringsprogramma's. De verantwoording van het wijkgerichte werken maakt onderdeel uit van de gemeentelijke jaarverslagen en het wordt behandeld in de wijk-beleidscyclus, waarbij er naar de wijk wordt teruggekoppeld.



Verder wordt gebruik gemaakt van bewonersavonden, wijkkranten, internet, bewonersbrieven e.d. Het tijdig en leesbaar verantwoorden naar de bewoners en wijk(organisaties) is nog niet het sterkste punt. Vooral als er minder goed nieuws naar buiten moet worden gebracht is er de neiging dat dan maar niet te doen (of te laat).

4.6 ZOETERMEER

De afdeling wijkcoördinatie maakt onderdeel uit van de hoofdafdeling Stadswerken. De andere hoofdafdelingen zijn Bestuur, Welzijn en Brandweer. Bijzonder gegeven is dat niet de directeur Stadswerken, maar de directeur Bestuur verantwoordelijk is voor het versterken van het wijkbeheer (met als experiment de twee pilots wijkbeheer nieuwe stijl). Er wordt nu nagedacht om het wijkbeheer een andere positie in de organisatie te geven.



Bestuurlijk valt het wijkbeheer onder een wethouder, die daarnaast beheer van de openbare ruimte, het Grondbedrijf en de relatie burger-bestuur in zijn portefeuille heeft. Er zijn in Zoetermeer geen wijkwethouders.

In de begrotingscyclus heeft het wijkbeheer een vastgelegde rol middels de behandeling van de wijkactieplannen. In deze plannen vindt afstemming van de activiteiten plaats, worden ze getoetst op nut en worden de prioriteiten bepaald. Er wordt verantwoording over het wijkbeheer afgelegd door middel van opname in het gemeentelijke jaarverslag. Er is geen uitgeschreven protocol voor het wijkbeheer. Het motto in Zoetermeer is tot nu toe geweest om werkendeweg en op informele wijze aan de slag te gaan.

4.7 ENKELE WAARNEMINGEN

- Voor de unit wijkgericht werken worden zeer uiteenlopende posities gekozen. Kampioen is Apeldoorn, die ze bijna allemaal heeft meegemaakt, maar ook elders is de variatie groot, variërend van de frontoffice van een afzonderlijke dienst Wijken in Zaanstad tot een team in een afdeling Ruimtelijke beheer in Leusden. Overal lijkt het zoeken naar een positie die tegelijkertijd voldoende afstand en voldoende betrokkenheid garandeert ten opzichte van de vakafdelingen op fysiek en sociaal gebied. Mede om die reden lijkt ophanging als stafafdeling of direct onder de gemeentesecretaris nergens meer een optie te zijn.
- Behalve kampioen is Apeldoorn ook buitenbeentje, aangezien de afdeling Wijkzaken daar de enige is van de onderzochte gemeenten die wordt ondergebracht bij de Publieksdienst. Een belangrijke kwestie bij een inbedding daar – en dus niet in directe relatie met de sociale of fysieke sectoren – is de ‘ideologische’ inbedding. Wijkgericht werken heeft in het algemeen verschillende typen doelen: *politieke* (de kloof met de burger dichten), *bedrijfsmatige* (de dienstverlening verbeteren), *coöperatieve* (de samenwerking tussen professionele partners verbeteren), *participatieve* (de burger meer betrekken bij het beleid van de lokale overheid) en *sociale* (de betrokkenheid van burgers bij hun eigen leefomgeving verbeteren). Binnen de context van publieksdiensten lijkt het accent sterk te liggen op de bedrijfsmatige doelen (verbetering van de dienstverlening) hetgeen in sommige gemeenten resulteert in een grote aandacht

voor performance-criteria zoals de snelheid van telefonische beantwoording. De burger wordt daarbij als klant opgevat. De kwestie is dan: hoe houd je de andere doelen op de agenda en zorg je dat de burger minstens ook coproductent blijft?

- De positionering van de unit wijkgericht werken lijkt op het eerste oog afhankelijk van het doel. Hoe hoger en omvattender het doel, des te hoger de unit wordt gepositioneerd. Bij nader inzien is op die regel wel iets af te dingen. Zo geldt bijvoorbeeld in Delft dat het doel hoog en veelomvattend is – net als de politieke dekking – terwijl de positie als vakteam tamelijk bescheiden is. Andersom zit het wijkgericht werken in Amersfoort zeer hoog in het apparaat, zonder dat deze gemeente koploper is in de institutionele waardering van de wijkaanpak.
- Opmerkelijk is dat vanuit bijna alle steden eenstemmig geroepen wordt dat de precieze formele positie er eigenlijk niet veel toe doet. Kennelijk kan er vanuit verschillende organisatorische posities en met verschillende procedures effectief gewerkt worden. Een zwakke positionering kan op verschillende manieren worden gecompenseerd. Te denken valt aan:
 - Bestuurlijke dekking door middel van gebiedswethouders.
Alleen Zoetermeer en Delft maken geen gebruik van deze mogelijkheid om kwesties in wijken rechtstreeks in de B&W-kamer te krijgen. De andere gemeenten hebben er goede ervaringen mee.
 - Goede procedurele afspraken
Niemand wil terug naar de oude parafencultuur, maar hoe krijgt de unit grip op de besluitvorming en de begrotingscyclus? Door een account manager wijken in elke sector (Apeldoorn)? Door de wijkprogramma's een zwaardere inhoud te geven, zodat de vakdiensten er niet meer omheen kunnen (Delft)? Door afspraken over opdrachtgeverschap (Zaanstad)?
 - Persoonlijke relaties
Bijna alle respondenten wijzen op het belang van persoonlijke relaties: je collega's kennen, van de andere kant van de gang iets kunnen roepen. Feitelijk komen we daarmee buiten het terrein van de formele posities en procedures en dus op het onderwerp van het volgende hoofdstuk: de rol in het gemeentelijk apparaat.
- Tijdens de eerste presentatie van de resultaten van dit onderzoek aan de gemeenten is geprobeerd de gemeenten in te delen op een schaal die loopt van licht/informeel (1) naar zwaar/formeel (6). Elke gemeente werd gevraagd zichzelf en de anderen punten toe te kennen. Dat leidde tot de volgende 'klassering':

Zaanstad	33
Apeldoorn	25
Amersfoort	24
Zoetermeer	19
Delft	18
Leusden	7

5. ROL IN HET GEMEENTELIJK APPARAAT VERGELEKEN

Hadden we het in het vorige hoofdstuk over de formele positie van de unit wijkgericht werken en de procedures die daarvoor ten stadhuis gelden, in dit hoofdstuk zoomen we in op het feitelijke functioneren, de feitelijke invloed. Een stevige positie en sluitende afspraken kunnen die feitelijke invloed schragen, maar een garantie bieden ze niet. Bovendien blijkt het wijkgericht werken in sommige gemeenten ook zonder dat een heel eind te komen.

5.1 AMERSFOORT

De formele en procedurele positie mag dan in Amersfoort niet zijn vastgelegd, toch kan de afdeling Wijkontwikkeling naar eigen zeggen wel degelijk effectief te werk gaan. Circa veertig procent van hun tijd besteden de wijkcoördinatoren aan overleg met ambtenaren van de sectoren SOB en WSO. Soms moeten ze daarvoor zichzelf uitnodigen maar steeds vaker komt het voor dat ze nadrukkelijk worden uitgenodigd. Dat komt, doordat de sectorale ambtenaren steeds beter lijken te beseffen dat ze voor hun eigen effectiviteit in grote mate afhankelijk zijn van processen in de wijk en dat de afdeling Wijkontwikkeling hierover strategische informatie heeft.

Amersfoort heeft hierin de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt. Tot ongeveer vijf jaar geleden maakte Wijkontwikkeling deel uit van de sector SOB. Dat maakte dat de afdeling door de andere sector (WSO) werd gezien als een vreemde eend in de bijt en door vele anderen (zowel op het stadhuis als in de wijk) als de 'loopjongens' van Stedelijk beheer. De nieuwe, onafhankelijke positionering heeft de afdeling Wijkontwikkeling de kans geboden zich te ontwikkelen tot strategische adviseurs van de beide sectoren, met een bijzondere kennis van wat zich op wijkniveau afspeelt. De afdeling heeft die kans gepakt en zich zo een positie verworven. 'We hebben niet de positie om hard met onze vuist op tafel te slaan, maar dat hoeft ook niet: ook zonder dat luisteren ze graag naar ons,' aldus een van de medewerkers van de afdeling. 'En zo ze dat niet meteen doen, dan vechten we ons desnoods in, ook dat past wel bij onze functie,' voegde een ander eraan toe. Bij de afdeling Wijkontwikkeling bestaat de indruk dat haar positie ten opzichte van de sectoren langzaam maar zeker sterker wordt: de ambtenaren daar luisteren beter en nemen vaker zelf het initiatief om de wijkmanagers uit te nodigen.

De inhoud van de adviesfunctie van de afdeling Wijkontwikkeling is niet precies duidelijk. Sommige wijkmanagers hebben de ambitie om zich te ontwikkelen tot 'procesmanager', anderen houden het liever op 'programmamanager', maar de typering die zij van zichzelf geven als 'duizend dingen doekje' doet vermoeden dat er in de praktijk ook veel geschipperd wordt. 'Als het omwille van de goede verhoudingen moet, spelen we desnoods voor postbode,' zei een van de wijkmanagers, en dat geeft goed aan hoe flexibel hij zijn functie opvat. Het gaat om het resultaat.

Die pragmatische instelling kan ook een reactie zijn op de turbulente periode vlak na de eeuwwende, toen er veel gediscussieerd is over de precieze functie van de wijkmanager, zonder dat dat tot een steviger positie leidde. Duidelijk is daarbij wel, dat de afdeling Wijkontwikkeling ondanks al haar pragmatisme niet van plan is, loopjongen te worden van het stadhuis of 'tussen het stadhuis en de wijk in te komen staan'.

Onder bewoners bestaat scepsis over de 'macht' van de afdeling Wijkontwikkeling in het stadhuis. Over de inzet en intenties van hun wijkmanager zijn ze best tevreden, maar

die tevredenheid strekt zich niet uit over het wijkgericht werken in zijn geheel. De gemeente wordt verweten met twee tongen te spreken: met enige regelmaat voeren ambtenaren van de sectoren beleid uit zonder de wijkmanagers daarin te kennen. Op zijn scherpst uitgedrukt wordt de afdeling Wijkontwikkeling bestempeld als 'aanhangel'. De gemeente in zijn geheel is naar hun smaak te weinig responsief en communicatief en de wijkmanagers zijn niet bij machte om dat te corrigeren: 'Ze hebben formeel geen positie en ontberen de macht om met hun vuist op tafel te slaan.' De professionele partners zien het probleem van de geringe macht ook, maar benadrukken juist de positieve kant ervan: 'Het is soms zielig om te zien hoe de wijkmanagers klem zitten tussen stad en wijk en te weinig bevoegdheden hebben. Echter: als de afdeling Wijkontwikkeling formeel en procedureel een beter afgekaderde positie zou krijgen, zou ze onderdeel worden van de bureaucratie. Laat de wijkmanagers maar in hun vrije rol, dan zijn ze des te effectiever in hun rol van "smeerolie" tussen de wijk en het stadhuis.' Ze waarderen over het algemeen niet alleen de inzet van de wijkmanagers, maar ook het functioneren van de hele afdeling. Die 'weet deuren te openen' en 'kan desnoods dwars door de sectoren heen'. Hun kritiek op de gemeente Amersfoort betreft veeleer sommige andere eenheden, terwijl soms ook een lijn gemist wordt tussen de wijkmanager en de wijkbeheerder. De klacht is, dat die afdelingen als 'ongeleide projectielen' hun eigen gang gaan, de wijkmanagers passeren en er zo toe bijdragen dat de gemeente soms 'met twee monden spreekt'. De gewenste oplossing zoeken de professionele partners in het meer wijkgericht maken van het gehele ambtelijke apparaat.

5.2 APELDOORN

Hoewel het wijkgericht werken in Apeldoorn formeel niet de positie van opdrachtgever bekleedt, heeft het via de accounthouders, de stadsdeelplannen, de stadsdeelwethouders en de bestuurlijke bekrachtiging formeel wel een positie die in de dagelijkse praktijk goed werkt. De stadsdeelmanager hoeft zich bepaald niet 'in te vechten' bij de diensten, maar wordt in het algemeen uitgenodigd om mee te denken, ook bij de bijzondere projecten, zoals de vernieuwing van de zone rond het Apeldoorns Kanaal. De projectleiders maken dankbaar gebruik van de kennis die de stadsdeelmanagers hebben van datgene wat onder bewoners leeft. Ook politiek functioneert de stadsdeelaanpak goed. Zowel de raad als het college laten zich graag bijpraten door de stadsdeelmanagers en de figuur van de gebiedswethouder staat garant voor voldoende aandacht voor wat zich in de wijken afspeelt.

Het functioneren van het wijkgericht werken is verbeterd, sinds het minder oppositioneel is ingesteld ten opzichte van de vakdiensten. 'We waren een lastige luis in de pels, waar ze eigenlijk niks aan hadden, terwijl we nu een partner zijn die waardevolle kennis aandraagt,' zo vat een van de stadsdeelmanagers de nieuwe rol samen. Hij vervolgt: 'We staan met onze poten in de wijk en met onze poten in de gemeentelijke organisatie en die spagaat is juist het productieve van ons functioneren.' Met name de projectleiders zijn dankzij het wijkgericht werken in gaan zien dat inspraak geen rituele verplichting is, maar nuttige informatie kan opleveren. Dat de waardering voor het wijkgericht werken is gegroeid, heeft daarnaast met de opschaling te maken van 23 dorpen en wijken naar zes stadsdelen. Door die opschaling vertegenwoordigt de stadsdeelmanager een eenheid die ertoe doet. Wijkgericht werken lijkt in Apeldoorn niet veel last te hebben van de niet echt robuuste formele positie. 'Die informele positie is niet lastig maar juist plezierig, omdat ze

minder bedreigend is voor de vakdiensten. Je voorkomt zo competentiegevechten en grensconflicten. En ik voer liever een inhoudelijke discussie dan een machtsdiscussie,' aldus het hoofd van het vakteam Wijkzaken, daarin bijgevallen door zijn sectordirecteur. In de praktijk komt het maar zelden voor dat dienstplannen ingrijpend veranderen onder invloed van het wijkgericht werken. Althans: niet voor zover het de doelen betreft, want de uitvoering en de invulling kunnen wel degelijk veranderen. De partners in de wijk – zowel bewoners als professionals – zijn juist van mening dat het vakteam Wijkzaken op het stadhuis te weinig in de melk te brokken heeft. 'De wijkcoördinatoren zouden een sterkere machtspositie moeten hebben zodat ze de wensen vanuit de wijk er desnoods doorheen kunnen drukken,' lieten de bewoners weten. En de professionals willen het liefst een per wijk een 'account manager' op het stadhuis, die voor hen als aanspreekpunt dient en zaken kan doen, desnoods dwars door de vakdiensten heen.

Ook politiek is er over de als weinig effectief ervaren machtspositie wel enig gemor. Sommige raadsleden vindende stadsdeelmanagers op een te laag niveau zitten in het bedrijfsproces van de gemeente: 'Ze kennen de wijk wel, maar hebben geen greep op de gemeentelijke organisatie,' zo heet het. De wethouder verwacht dat dat anders wordt als de wijkplannen naspeurbaar in dienstplannen terecht komen. Dat vergroot immers de mogelijkheid van effectieve politieke controle.

5.3 DELFT

Het Delftse vakteam Wijkzaken houdt zich binnen het gemeentelijk apparaat bezig met bijzonder veel aspecten. Het neemt daarbij over het algemeen geen taken over van de sectoren en vakteams, maar 'denkt vooral mee' en 'adviseert'. Een goed voorbeeld daarvan is het project 'Kinderen veiliger door Delft', dat gericht is op vergroting van de verkeersveiligheid van kinderen. De agendering vanuit de wijken (die wordt georkestreerd door het vakteam Wijkzaken) geeft dit project de feitelijke inhoud. Zonder die agendering was het project veel moeilijker uitvoerbaar geweest. Het vakteam streeft ernaar om geen concurrentie aan te gaan met de andere sectoren, maar deze 'bij de les te houden'. De legitimatie daartoe ontleent het vakteam aan het collegeprogramma en aan een manier van werken waarbij het vakteam probeert de andere sectoren voordeel te laten hebben van zijn input. 'Verleiding' wordt gezien als de beste strategie, maar het is onontkoombaar dat er af en toe ook getrokken en geduwd moet worden.

Het vakteam Wijkzaken is zeer nadrukkelijk geen opdrachtgever aan de andere sectoren. 'Dat is een veel te belaste term, de sectorhoofden zijn de baas over hun sector,' aldus het vakteamhoofd. 'En dat is ook nadrukkelijk de bedoeling: ze mogen opdracht geven binnen de budgetten die de sectoren daarvoor hebben gereserveerd,' vult de clusterdirecteur aan. En het sectorhoofd geeft aan dat dat geen probleem is, juist vanwege het politieke draagvlak. 'De wijkcoördinatoren hebben in dit opzicht géén bevoegdheden, daar zijn we principieel tegen. Maar als het moet kan het vakteam Wijkzaken altijd terugvallen op de wethouder. Als zich conflicten voordoen, winnen we die altijd.'

Het vakteam Wijkzaken heeft een 'medebepalende rol in de begrotingscyclus' in die zin dat de thema's van de wijkagenda invloed hebben op de opstelling van de programmabegroting. Die rol is echter niet afdoende gedefinieerd en vastgelegd; dat het vakteam zijn rol kan spelen, heeft het meer te danken aan de status die het de afgelopen jaren in het stadhuis heeft verworven en de resultaten die het (ook voor andere sectoren) heeft geboekt. Er zijn twijfels over de duurzaamheid van die verankering, aangezien

deze voornamelijk politiek gedragen wordt. Het proces van agendering is nog onvoldoende van invloed op de beleidsprioritering en op de inzet van reguliere budgetten. Vandaar het streven om de wijkanalyse meer gewicht te geven. Met andere woorden: het is een subtiel spel, met de politieke dekking als belangrijke troef. In de praktijk loopt dat goed. 'Vroeger werden we ervaren als lastig, maar de laatste jaren hoeven we ons zelden meer in te vechten: wel worden we steeds vaker uitgenodigd,' zo typeert een van wijkcoördinatoren de situatie. De geïnterviewde bewoners bleken in grote meerderheid van mening dat de wijkaanpak in het gemeentelijk apparaat een prominentere plek zou moeten krijgen, een 'duidelijk aanspreekpunt', waardoor de gemeente meer één gezicht zou krijgen. Dat veronderstelt dat de wijkcoördinatoren door hun collega's van de andere sectoren minstens goed geïnformeerd worden. Net als de bewoners zouden ook de professionele partners het wijkgericht werken graag meer een spilpositie geven in de gemeentelijke communicatie. 'Nu moet ik soms uit de krant lezen dat er in een wijk iets gebeuren gaat', aldus een corporatiemanager. Het vakteam Wijkzaken zou wat hem betreft daarbij de regie mogen nemen. Anderen wijzen erop dat niet alle beleidsterreinen zich daarvoor lenen, aangezien het vakteam Wijkzaken niet alles kan oppakken.

5.4 LEUSDEN

Dat in Leusden formeel lang niet alles strak is geregeld, neemt niet weg dat Coördinatie Wijkbeheer een actieve en erkende rol heeft in het gemeentelijk apparaat. Het collegeprogramma zet in op een sterkere oriëntatie op bewoners en wijken en 'integraal' en 'vraaggericht' werken. De afgelopen jaren heeft het ambtelijk apparaat in dat opzicht een gedeeltelijke 'kanteling' doorgemaakt. Bestonden er enige jaren geleden nog aparte afdelingen voor bijvoorbeeld riolering en bestrating, later werden die geïntegreerd in de afdeling Ruimtelijk Beheer die heel de openbare ruimte voor zijn rekening neemt. Het hoofd van deze afdeling geeft het belang daarvan aan: 'Wijkbeheer was al eerder ingevoerd, maar destijds was de rest van de organisatie er niet klaar voor.' De afgelopen jaren heeft die reorganisatie plaatsgevonden. Er werd een nieuwe structuur ontwikkeld, nieuwe competenties beschreven, besproken en aangeleerd; er vertrokken ambtenaren en hun opvolgers kregen expliciet de opdracht oog te hebben voor de klant en diens omgeving en zich te voegen naar het vraag- en wijkgericht werken. In de woorden van de wethouder: de organisatie werd '*wijkminded*' gemaakt. Het effect daarvan begint zich langzaam af te tekenen. Werden de beide wijkcoördinatoren aanvankelijk nog met argusogen bekeken, steeds vaker worden ze uitgenodigd om mee te denken over de consequenties van beleid voor de wijken. In sommige gevallen gebeurt dat zelfs al in een vroeg stadium van de beleidsontwikkeling. Ze zijn daarbij geen 'opdrachtgever' aan de anderen, maar 'adviseur' is ook niet het goede woord; volgens het afdelingshoofd is het 'nog zoeken naar de juiste verhouding'. De positionering van Coördinatie Wijkbeheer – als een onderdeel van de afdeling ruimtelijk beheer – is in dat opzicht niet onverstandig, hoewel een ander onderdak ook had gekund. De wijkcoördinatoren gaan ervan uit, dat je 'bij dat deel van de organisatie moet zitten waar je het meeste mee te maken hebt'. Kennelijk is dat momenteel nog de fysieke kant van het apparaat, hoewel het wijkgericht werken zich intussen steeds meer bezig houdt met sociale problematiek (jongeren, veiligheid, WMO). Onderbrenging bij de afdeling Welzijn, Sport en Onderwijs is echter geen optie, omdat dat de relatie met de afdeling Ruimtelijk Beheer te los zou maken.

De relatie die Coördinatie Wijkbeheer met de andere afdelingen aangaat, wordt niet gedekt door de naamgeving. Er is niet zozeer sprake van 'coördinatie' als wel van een lichte vorm van regie op basis van overredingskracht, in zeldzame gevallen kracht bijgezet door de waarschuwing dat de wethouder meekijkt: 'Zolang de verhouding niet is geïnstitutionaliseerd gaat het op basis van persoonlijke inzet en overreding.' Volgens de bewoners zit het met die overredingskracht wel goed. Ze zijn van mening dat de wijkcoördinatoren hun collega's bij de andere afdelingen desnoods 'overrulen' en weten zeker dat ze die met enige regelmaat minstens 'op de vingers tikken'. Coördinatie Wijkbeheer zet niet in op een zwaarder aangezette rol. Volgens het hoofd van de afdeling Ruimtelijk Beheer is dat op dit moment terecht omdat je nu weerstand creëert als je je te actief op andermans werkterrein begeeft en mee wilt bepalen. In de toekomst zal dit wellicht anders zijn.

5.5 ZAAANSTAD

De taken en verantwoordelijkheden van de wijkmanagers zijn:

- Initieert en coördineert de inspraak, participatie en informatievoorziening op wijkniveau ten behoeve van plan- en programmaontwikkeling (met de bewoners/wijkorganisaties en overige organisaties in de wijk).
- Ontwikkelen en toepassen van wijkinstrumenten, namelijk de wijkuitvoeringsprogramma's, wijkplannen, wijksignalen en de strategische ontwikkelvisie. Formuleert voorstellen voor gebiedsplannen. Bewaakt daarbij de afstemming en samenhang ten opzichte van andere disciplines. Bereidt de besluitvorming voor en draagt zorg voor realisatie door heldere afspraken over planning en doelstellingen.
- Initiëren en coördineren van projecten op wijkniveau. Geeft direct of indirect leiding (opdrachtgever) aan integrale, door de gemeente geïnitieerde en/of gesubsidieerde wijkgerichte complexere, op visievorming gerichte projecten. Is verantwoordelijk voor het vertalen van strategische voorwaarden in programma's van eisen en maakt plannen van aanpak met aandacht voor doel, resultaat, activiteiten en de beheersaspecten.
- Tijdig signaleren van ontwikkelingen in de woon- en leefomgeving (oog en oor functie)
- Regisseur om deskundigen en/of verantwoordelijken bij elkaar te brengen en netwerker voor het onderhouden en uitbreiden van de noodzakelijke contacten.
- Ontwikkelen van nieuwe werkmethoden voor complexe processen met de focus op de langere termijn en nieuwe vormen van samenwerking met externe partijen.

De volgende typering is het meest op de wijkmanagers van toepassing:

- omroeper (informereren en consulteren, top down)
- duizend dingen doekje (alle thema's, op alle niveaus, regelaar)
- adviseur (kennis van de wijk, bottom-up)

Voor de koerswijziging van 2002 was (ook) meer de typering van waakhond van toepassing op de wijkmanager. Intern kent de gemeente structureel overleg in de gebiedsteams van de unit gebiedsmanagement; de inbreng van het wijkgericht werken in het managementteam van de dienst wijken wordt door de directeur van de dienst wijken verzorgd. De wijkmanager besteedt bijna de helft van de tijd aan intern overleg, waarvan de helft gaat naar overleg met andere wijkgericht werkende ambtenaren. De wijkmanager is opdrachtgever aan de vakafdelingen voor het uitvoeren van projecten in

de wijk. Echter, de meningen zijn verdeeld. Deze rol is wel beschreven, maar zou formeel niet geheel zijn vastgesteld (zie ook bij “in de praktijk” van paragraaf 3.5).

5.6 ZOETERMEER

De wijkmanager houdt zich bezig met wijkbeheer dat gericht is op het per gebied behouden en waar nodig verbeteren van de kwaliteit van de fysieke en sociale woon- en leefomgeving. Dit komt vooral tot uitdrukking in het beheer en het gebruik van de openbare ruimte. Met betrekking tot deze openbare ruimte hebben meerdere partijen, ook bewoners, een deelverantwoordelijkheid. Waar deze verantwoordelijkheden elkaar raken of met elkaar samenhangen moet regie gevoerd worden. De wijkmanager is vanuit de gemeente met deze regie, per wijk, belast. Het gaat dan om regie op zowel dagelijks beheer en onderhoud als op meer complexere programma's voor de langere termijn. De wijkmanager is de centrale regisseur op het gebied van leefbaarheid en (sociale) veiligheid. Over de gemeentelijk hoofdafdelingen heen is de wijkmanager belast met:

- De aansturing op de prioritaire vraag van burgers en op samenhang en afstemming van door de gemeente te realiseren diensten en producten.
- De coördinatie tussen de gemeente, politie, woningcorporaties en de welzijnsstichting en zorgt voor een sluitende aanpak van knelpunten van burgers in het openbare gebied.
- De aansturing van op de vanuit de hoofdafdelingen te onderhouden contacten met burgers uit de wijk en is daarmee het gezicht en aanspreekpunt van de gemeente. Bovendien wordt een pro-actief en structureel contact onderhouden met (bewoners)organisaties in de wijk en worden daarbij bestuurders betrokken.

De wijkmanager functioneert in principe niet als opdrachtgever naar de lijnorganisatie. Echter, soms blijkt dat wel het geval te zijn. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering en is tevens budgethouder. De wijkmanager is verantwoordelijk voor de samenhang en afstemming tussen gemeentelijke afdelingen en derden aangaande de thema's waar wijkbeheer over gaat, dus (fysieke) leefomgeving en (sociale) veiligheid in de wijk. De wijkmanager moet beleid en bewoners dicht bij elkaar brengen door te signaleren wat er in de wijk speelt (de vraag) en door de lijnorganisatie tot beleid en uitvoering te stimuleren dat (beter) aansluit op de vraag. Het wijkbeheer vertaalt gemeentelijk beleid naar de wijk en de vraagstukken van de wijk worden ingebracht in het beleid van de gemeente. Daarbij ligt echter in de praktijk (nog) wel meer de nadruk op de topdown benadering en minder op de voeding vanuit de wijk naar het stadhuis. De wijkmanager wordt uitgenodigd om beleid van de lijnafdelingen mee te ontwikkelen, maar evenzo is het een kwestie van een plek aan de vergadertafel te moeten veroveren. De houding van de betrokkenen is daarbij van cruciaal belang.

In een van de twee pilotwijken is vanwege de daar aanwezige jeugdproblematiek een jongerenmonitor opgericht en in de andere is programmamanagement ingevoerd. Dit interne programmamanagement, met de wijkmanager in de rol van coördinator, is een goed voorbeeld van hoe invulling aan de rol van verbindingsofficier tussen de wijk en de lijn wordt gegeven. Er wordt gestreefd om een synthese aan te brengen tussen de vraagstukken van de wijk en die van de lijnorganisatie en om de korte en de lange termijn beter op elkaar te laten aansluiten. Bij diverse cyclische activiteiten zoals fysieke beheerplannen en subsidiecontracten met het opbouw- en jongerenwerk is afstemming vaak al vanzelfsprekend, terwijl dit bij discontinue activiteiten minder het geval en vaak persoonsgebonden is.

Binnen de gemeentelijke organisatie vindt er op meerdere manieren structureel (en/of binnen projecten) overleg plaats, o.a.:

- Stuurgroep en projectgroep versterken wijkbeheer.
- Programmaoverleg met de hoofdafdeling Stadswerken
- Overleg over jongeren
- Overleg sociale cohesie
- Programmamanagement
- Stafoverleg wethouder
- Overleg met griffie
- Tweewekelijks overleg wethouder, directie en wijkmanagers

5.7 ENKELE WAARNEMINGEN

- Aan het einde van het vorige hoofdstuk constateerden we het al: het belang van een goede positionering en sluitende procedures wordt vrij algemeen gerelativeerd. Ook zonder dat kun je als unit wijkgericht werken redelijk effectief zijn, mits aan andere voorwaarden voldaan is, zoals een warme politieke dekking, goede persoonlijke relaties met collega's op vakafdelingen of sectoren enzovoort. De in dit hoofdstuk beschreven praktijken lijken die relativering te schragen, met als uitersten Zaanstad (met een sterke positie doch een moeizaam te bereiken effectiviteit) en Delft (met een niet-robuste positie doch een grote effectiviteit).
- Net zo algemeen wordt het van belang geacht dat de unit wijkgericht werken hoe dan ook een *collegiale* relatie onderhoudt met 'het stadhuis'. In verschillende gemeenten hebben wijkcoördinatoren zich in het verleden wel eens te 'oppositieel' of te 'vrij' opgesteld. Ze werden meer 'van de wijk' dan 'van het stadhuis'. Dat maakte hen tot 'luis in de pels', maar die luis werd ook wel eens afgeschud en buiten de pels raak je als luis je effectiviteit kwijt.
- Opmerkelijk is dat externe partners en bewoners enerzijds sterkere voorstanders lijken te zijn van een 'vrije rol' van het wijkgericht werken, terwijl ze anderzijds ook meer invloed lijken te willen voor de unit wijkgericht werken op het stadhuis.
- De noodzaak tot zo'n collegiale relatie is sterker geworden onder invloed van de groei van het wijkgericht werken in twee richtingen: er trad een *verbreding* in beleidsterreinen en thematieken op (losser van fysiek) en een *verhoging* (van reactief naar proactief en agenderend. Op die ontwikkeling komen we in het volgende hoofdstuk nog terug.
- Vrij algemeen wordt de trend gesignaleerd dat de unit wijkgericht werken zich de laatste jaren minder hoeft in te vechten en vaker uitgenodigd wordt om mee te denken over beleidsontwikkeling, soms zelfs in een zeer vroeg stadium. Echter, die trend is niet algemeen: afstemming bij cyclische processen is redelijk gegarandeerd, maar ligt aanzienlijk moeilijker bij (stedelijke) projecten. Een bijzondere positie heeft hier en daar het beleidsterrein veiligheid. Door zijn nauwe verwantschap aan leefbaarheid en de veelal wijkgerichte uitvoering van het ('wijkveiligheidsbeleid') zou je verwachten dat vooral op dat beleidsterrein de unit wijkgericht werken een preferentie positie zou hebben. In de praktijk van enkele gemeenten blijkt dat niet het geval te zijn, met name doordat veiligheid direct onder de burgemeester valt, een hoge politieke prioriteit heeft, maar zich daardoor ook in een eigen werkelijkheid lijkt af te spelen.

- In hoeverre die trend van vaker uitgenodigd worden en zich niet meer hoeven invechten zich doorzet, is afhankelijk van een aantal factoren:
 - de mate van wijkgerichtheid van de (vak)afdelingen; werkt men daar met wijkplanningen en -begrotingen, ligt uitnodigen voor de hand;
 - de waardering van de (vak)afdelingen voor de kwaliteit van de unit wijkgericht werken;
 - het strategisch opereren van de unit wijkgericht werken: stelt ze zich op als loopjongen of als adviseur
- Een algemeen geldende les lijkt: om als unit wijkgericht werken effectief te kunnen functioneren, moeten ook de vakafdelingen of sectoren wijkgericht zijn ingericht (of minstens ‘wijkminded’ zijn). De proclamatie dat ‘onze hele gemeente wijkgericht werk’ volstaat niet. Leusden is een goed voorbeeld van een gemeenten waar aan dat aspect de afgelopen jaren grondig – en met vallen en opstaan – is gewerkt. Niet onbelangrijk is, dat de vakafdelingen of sectoren eenzelfde wijkindeling hanteren.
- Tijdens de eerste presentatie van de resultaten van dit onderzoek aan de gemeenten is geprobeerd de gemeenten in te delen op een schaal die loopt van weinig invloed (1) naar veel invloed (6). Elke gemeente werd gevraagd zichzelf en de anderen punten toe te kennen. Dat leidde tot de volgende ‘klassering’:

Delft	27
Apeldoorn	27
Amersfoort	24
Zaanstad	23
Zoetermeer	15
Leusden	10

6. ROL IN DE WIJK VERGELEKEN

Nadat we in de vorige hoofdstukken hebben ingezoomd op de formele positie en procedures ten stadhuize en de feitelijke invloed van de unit wijkgericht werken aldaar, gaan we nu dieper in op de rol van het wijkgericht werken in de wijken zelf, dat wil zeggen: de relaties met de bewoners en de professionele partners. We kijken daarbij naar twee dimensies: de *breedte* (met welke beleidsterreinen houdt de afdeling wijkontwikkeling zich bezig?) en de *diepte* (in welke mate houdt ze zich met die beleidsterreinen bezig?).

6.1 AMERSFOORT

Sinds de afdeling Wijkontwikkeling in Amersfoort is gepositioneerd tussen de sectoren SOB en WSO, heeft er een inhoudelijke verbreding plaatsgevonden van overwegend fysiek beheer naar meer sociaal. Als we fysieke ontwikkeling en beheer bij elkaar optellen, zijn sociaal en fysiek inmiddels ongeveer met elkaar in evenwicht, terwijl veiligheid in opkomst is.¹⁵

De diepte van de wijkaanpak verschilt in Amersfoort per wijk. In de ‘prioriteitswijken’ zijn Wijkperspectieven met een langere planningshorizon geschreven en dat geldt ook voor de wijken die betrokken zijn bij de binnenstedelijke vernieuwing.

Wijkontwikkeling is daar letterlijk wijk-‘ontwikkeling’. In de andere wijken – die niet voor niets ‘beheerwijken’ worden genoemd – ligt de planhorizon wat dichterbij en gaat is het werk er veeleer op gericht, de leefbaarheid niet te laten afglijden.

De rol die de wijkmanagers zich in aandachts- en beheerwijken hebben, is die van ‘procesmanager’. ‘Wij waken er goed voor dat we nooit tussen de gemeente en de wijken terecht komen,’ aldus een wijkmanager. Dat wil zeggen: de sectoren blijven aanspreekbaar op hun prestaties, de wijkmanagers informeren en regisseren namens de gemeente, maar zonder resultaatverantwoordelijkheid.

Iets soortgelijks geldt voor de bewonerszijde. Het eerste doel van het wijkgericht werken is volgens de nota ‘Werk in uitvoering’: *het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij hun leefomgeving en hen stimuleren daaraan vanuit hun eigen verantwoordelijkheid vorm te geven*. Daarin schuilt een paradox: kennelijk is het de wens van de gemeente dat bewoners meer eigen verantwoordelijkheid dragen, maar is het toch een expliciet doel van de gemeente om dat te (helpen) realiseren. In de praktijk wordt die paradox overwonnen door de wijkmanagers net als elders in het land in koppels met de – eveneens wijkgericht opererende – opbouwwerkers te laten optrekken. Ook voor de sociale cohesie in de wijken dragen de wijkmanagers zodoende niet dé verantwoordelijkheid. Dat neemt overigens niet weg dat ze in de wijken indrukwekkend veel activiteiten ontwikkelen, variërend van huis-aan-huis bezoeken tot het ondersteunen van de speelgoeduitleen via de ‘buitenkasten’.

¹⁵ Aan het eind van dit hoofdstuk staat in een grafiek weergegeven aan welke beleidsterreinen het wijkgericht werken in de zes onderzochte gemeenten aandacht besteedt.

6.2 APELDOORN

De aandacht van het wijkgericht werken is in Apeldoorn vrij evenwichtig verdeeld over de verschillende beleidsterreinen. Wel gaat de meeste aandacht uit naar het fysieke: als we fysieke ontwikkeling (25 procent) en fysiek beheer bij elkaar optellen, besteedt de afdeling Wijkontwikkeling daaraan bijna 40 procent van haar tijd. Apeldoorn wil de stadsdeelaanpak graag meer richten op sociale problematiek. Een van de ‘proeftuinen’ voor het ontwikkelen van de nieuwe stadsdeelaanpak heet ‘Sociaal aan zet’ en beoogt in beeld te brengen welke onderdelen van het sociaal beleid zich lenen voor een wijkgerichte aanpak. Daarnaast gaat het in die proeftuin om de vraag hoeveel speelruimte er binnen de prestatieafspraken tussen de gemeente en de welzijnsinstellingen is voor specifieke vragen vanuit stadsdelen.

De tweede dimensie betreft de mate waarin de stadsdeelaanpak zich met deze problematieken bezig houdt. We wezen er al op dat het wijkgericht werken in de Apeldoornse besturingsfilosofie wordt opgevat als een *methode* en een *hulpstructuur*. Uit die termen komt het beeld naar voren dat het de vakdiensten zijn die het echte werk doen, terwijl de wijkcoördinatoren als adviseurs zorgen dat zij daarbij voldoende rekening houden met wijkspecifieke aspecten. De wens van de afdeling Wijkzaken om in de toekomst uit te groeien tot een *kenniscentrum* onderstreept dat. Apeldoorn zet meer in op procesadvies dan op procesverantwoordelijkheid in de wijk.

Zowel bewoners als professionele partners bevestigen dat beeld. Ze ervaren de wijk- of stadsdeelcoördinatoren vooral als een goede toegang voor zichzelf tot het stadhuis en als bundeling van expertise over de wijken waarmee de vakdiensten hun voordeel kunnen doen. In de wijk zelf zien beide gremia in veel mindere mate een rol voor de wijkcoördinatoren. De bewoners zouden wel willen dat de wijkcoördinatoren een prominentere rol speelden in de wijk. De stadsdeelcoördinatoren zouden zich dienen te ontwikkelen tot stadsdeelmanagers, die op basis van stadsdeelbegrotingen de gemeente daadwerkelijk vertegenwoordigden. De professionele partners zagen juist meer in een vorm van accountmanagement waarbij de stadsdeelcoördinatoren vanuit de wijk zaken konden doen, desnoods dwars door de vakdiensten heen. Dat wil zeggen: ze zien voor de stadsdeelcoördinatoren met name een rol op het gemeentehuis. ‘Vooral niet teveel ambtenaren op straat,’ zo drukte een van hen dat uit.

Daar komt nog bij dat de preferente relatie tussen het gemeentehuis en de dorps- en wijkraden onder de professionele partners niet onomstreden is. Het verwijt klinkt dat er tussen de politiek en de ambtenaren aan de ene kant en de dorps- en wijkraden aan de andere kant een te innige relatie bestaat. Dat zou ertoe leiden dat andere gremia in de wijken (zoals ouderraden van scholen) onvoldoende bij het proces van wijkontwikkeling betrokken worden. ‘Wijkgericht werken betekent voor de gemeente Apeldoorn altijd: werken met de dorps- en wijkraden. Daarmee krijgen die raden een erg prominente positie,’ aldus de professionals. De bewoners bevestigen dat beeld, maar zeggen grote moeite te doen om ook die andere gremia bij hun inspanningen in de wijken te betrekken, bijvoorbeeld door contact te onderhouden met bewonerscomités op straatniveau. ‘Maar ja, bewoners hebben vaak niet veel affiniteit met de wijkraad,’ zo verzuchtte een van de bewoners.

6.3 DELFT

Ook het vakteam Wijkzaken in Delft spreidt haar aandacht in vrij gelijke mate over de verschillende relevante beleidsterreinen, al blijft de fysieke kant (ontwikkeling en

beheer bij elkaar opgeteld) relatief de meeste aandacht opeisen. De afgelopen jaren is er gaandeweg veel meer aandacht gekomen voor de sociale processen in de wijken. Bij deze algemene indruk is de kanttekening op zijn plaats, dat de aandacht sterk kan verschillen afhankelijk van de wijk en de kwesties die er spelen.

De mate van betrokkenheid van de gemeente op deze beleidsterreinen is in Delft groot. Zelf typeren de wijkcoördinatoren zich vooral als ‘regisseur’, ‘adviseur’ en ‘waakhond’, maar de praktijk in de wijken laat een nog actiever beeld zien. Ze nemen onder leiding van hun vakteamhoofd actief deel in het proces van wijkontwikkeling. Ze bemoeien zich actief met de participatie van bewoners op allerlei niveaus, maar ook met de samenwerking tussen de professionals. Zowel onder bewoners als onder professionals stimuleren ze die samenwerking actief. Waar dat nodig en mogelijk is, wordt die samenwerking ook op stedelijk niveau geborgd. Dat heeft zeker bijgedragen tot een betere samenwerking tussen corporaties, welzijnswerk en politie op stedelijk niveau, onder meer op het gebied van woonoverlast. ‘Wijkaanpak wordt nu steeds minder gezien als een zaak van de gemeente alleen,’ concludeert het hoofd van het vakteam Wijkzaken.

Die actieve taakopvatting van de wijkcoördinatoren draagt ertoe bij dat hun taken niet altijd goed zijn af te bakenen van die van de wijkopbouwwerkers. Ze nemen zelfs regelmatig taken van elkaar over. Een enkele professionele partner waarschuwt in dat verband voor een ‘cultuur van maakbaarheid’ die het wijkgericht werken in zijn greep zou hebben. ‘Ik zie bij de gemeente soms een wel zeer sterke gedrevenheid om iets voor de mensen in de wijken te willen regelen.’

Toch zijn de professionele partners in grote lijnen zeer te spreken over de inzet van het vakteam Wijkzaken om samenwerking te entameren en te ondersteunen. Ook onder actieve bewoners is het wijkgericht werken in Delft geliefd. Een niet-betrouwbare, maar wel zeer treffende illustratie daarvan is, dat op het groepsinterview in het kader van dit onderzoek maar liefst dertien bewoners kwamen opdagen, vier meer dan er waren uitgenodigd. Een probleem is dat niet-actieve bewoners de wijkaanpak niet goed kennen en dat de gemeente Delft in haar geheel geen grote publieke waardering oogst. Ook de wijkaanpak heeft daarvan te lijden. De wijkcoördinatoren en hun hoofd verzetten naar eigen zeggen veel werk dat niet wordt herkend door bewoners en professionele partners.

6.4 LEUSDEN

De aandacht van de wijkcoördinatoren gaat in ongeveer gelijke mate naar veiligheid, sociaal en fysiek beheer. De overige kwart van hun aandacht verdelen ze gelijkelijk over economische aspecten en de fysieke ontwikkeling. De aandacht voor het fysieke beheer kan de komende jaren gaan dalen, aangezien de medewerkers van de afdeling Wijkbeheer beter leren communiceren en rekening houden met bewoners. De teamleider van die afdeling: ‘Als wij het dagelijkse beheer goed doen, hoeven zowel Coördinatie Wijkbeheer als de wijkplatforms zich hier nauwelijks meer mee bezig te houden.’

Als het gaat om de inhoudelijke breedte onderscheidt Leusden zich niet scherp van de overige deelnemende gemeenten. Zo’n scherp onderscheid is er wel degelijk als het gaat om de diepte van het wijkgericht werken in de wijk. Wat opvalt, is de beperktheid van de structurele werkrelaties met professionele partners in de wijken. De wijkcoördinatoren overleggen weliswaar regelmatig met de politie en met het jongerenwerk (in het Jongeren Op Straat-overleg) maar overleg met bijvoorbeeld de corporaties is er nauwelijks

Misschien is het wel door het nagenoeg ontbreken van welzijnswerk, c.q. opbouwwerk, dat de gemeente Leusden in haar wijken een rol speelt die verwantschap vertoont met samenlevingsopbouw. De wijkcoördinatoren organiseren in grote mate het proces van burgerparticipatie in maatschappelijke verbanden. Veelzeggend is het schaalniveau van de Leusdener wijken, die met gemiddeld 2900 inwoners aanzienlijk kleiner zijn dan de wijken in welke andere deelnemende gemeente ook. Een van de wijkcoördinatoren: 'Maatstaf voor ons vormen de bewoners. We willen hun netwerken benutten en moeten ons dus op hun niveau organiseren.' Met het oog op de naderende WMO willen de wijkcoördinatoren zelfs nog dieper gaan, tot op het niveau van pleintjes, straten en portieken. Daar staat tegenover dat bijvoorbeeld de veiligheidscoördinator zich afvraagt of er met het oog op de bestuurlijke effectiviteit niet een hoger schaalniveau gekozen moet worden: 'Moeten we wel zoveel naar ons toe trekken?' Inmiddels gaan ook bij de bewoners soms de gedachten uit naar een wat hoger schaalniveau. Zo weten wijkplatforms elkaar te vinden als er wijkoverstijgende zaken spelen en werken ze in toenemende mate samen.

De in platforms actieve bewoners zijn over de rol van de wijkcoördinatoren zeer te spreken. Enkele uitspraken: 'Ze zijn zeer actief', 'Ze schudden ons wakker', 'Ze nemen desnoods zelf het initiatief om acties op te zetten', 'Ze zijn heel goed benaderbaar voor informatie en advies'. Volgens een enkele ambtenaar is die populariteit tegelijk de achilleshiel van de wijkcoördinatoren: ze kunnen té populair worden onder bewoners. En sommige bewoners vinden hun houding ook wel eens te actief: 'Soms bepalen zij voor het platform wie wat doet'. Daar komt nog bij dat de gemeente naar de smaak van deze bewoners niet altijd scherp heeft wat ze van het wijkplatform kan verwachten. 'We zijn niet meer dan *een min of meer willekeurig groepje actieve bewoners*, wij betrekken *geen standpunten namens de buurt*.' En andersom mag de gemeente in geen geval van de wijkplatforms verwachten dat deze namens de gemeente met de bewoners communiceren.

Zonder het wijkgericht werken zouden de bewoners veel moeilijker toegang hebben tot de gemeente, zo stellen ze. Via de wijkcoördinatoren kunnen ze altijd de juiste persoon vinden op het gemeentehuis. Verbetering is mogelijk in de communicatie. De gemeente moet meer 'projectmatig' werken, dat wil zeggen: altijd duidelijk maken wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe lang iets gaat duren. Daarbij zou Coördinatie Wijkbeheer als 'spil' dienen te fungeren: een centrale positie in de communicatie tussen gemeente en wijk.

6.5 ZAAANSTAD

De unit wijkgericht werken besteed in de praktijk bijna de helft van de tijd aan fysiek-ruimtelijke ontwikkeling (48 procent). Verder wordt aan fysiek beheer 27 procent van de besteed, 11 procent aan sociale onderwerpen, 6 procent aan (sociale) veiligheids-thema's en 8 procent aan economische vraagstukken.

De gemeente heeft een 'huishoudelijk reglement wijkorganisaties' en een contract waarin de afspraken met betrekking tot het wijkgerichte werken beschreven zijn tussen de wijkorganisatie en de gemeente. In deze protocollen is het wijkgerichte werken gedefinieerd, zijn de verantwoordelijkheden beschreven en worden diverse instrumenten benoemd. Minimaal vier keer per jaar dient er een openbare vergadering door de wijkorganisatie georganiseerd te worden. In deze vergaderingen worden de (belangrijke) besluiten van/over de wijkorganisatie genomen. Op initiatief van de gemeente worden 'wijknetwerkgesprekken' gehouden. Daaraan nemen – naast de

wijkorganisatie en gemeente – de politie, de woningcorporaties, opbouwwerk en mogelijk andere organisaties deel. Doel van deze gesprekken is het afstemmen van de onderlinge werkzaamheden, de voorbereiding van (gemeentelijke) wijkinstrumenten zoals de wijkvisie en het wijkuitvoeringsprogramma, en het stellen van prioriteiten voor het komende jaar. In het wijkuitvoeringsprogramma biedt de gemeente zijn diensten en producten wijkgericht aan en geeft aan in welke mate de belanghebbenden (wijkorganisatie, bewoners, bedrijven) invloed hebben op het aanbod van de gemeente.

De gemeente onderhoudt een structurele relatie met de bewoners via de wijkorganisaties. Als het noodzakelijk is wordt ook ad hoc overleg gevoerd met de wijkorganisaties. De wijkorganisaties worden als waardevol beschouwd, maar de representativiteit is beperkt. Daarom worden er contacten gelegd met de jongerenraad en is er een experiment geweest en zijn er contacten gelegd om de participatie van allochtonen te bevorderen.

De partners van de gemeente zijn de politie, de woningbouwcorporaties, het opbouwwerk en het straathoekwerk. Zowel op structurele als op incidentele basis, bij noodzaak, vindt er overleg tussen de gemeente en de partners plaats. Over sommige thema's is er bilateraal overleg. De samenwerking met het opbouwwerk richt zich vooral op 'achterstandswijken' en de wijkmanager vormt daar min of meer een tandem met de opbouwwerker. Bij incidenten kan ook in andere wijken een beroep worden gedaan op het opbouwwerk. De gemeente beschouwt de samenwerking als positief en wijst daarbij op bijvoorbeeld de gedeelde wijkuitvoeringsprogramma's. De partners waarderen het contact ook, maar geven ook aan dat zij wel meer invloed op de agenda willen hebben (zie ook 'in de praktijk' bij paragraaf 3.5).

6.6 ZOETERMEER

In het wijkbeheer wordt een kwart van de tijd besteed aan fysiek beheer (groen en grijs), een vijfde aan fysiek ruimtelijke onderwerpen zoals ruimtelijke ordening en verkeer, een kwart aan sociale thema's, eveneens een kwart aan (sociale) veiligheid en aan economische vraagstukken wordt 5 procent van de tijd beteed.

Eerder werd al geconstateerd dat het motto is om werkendeweg aan de slag te gaan en dat er geen protocol voor het wijkbeheer is opgesteld. De samenwerking met externe partners en bewoners is zodoende ook niet geformaliseerd. Wel is er op een gezamenlijke werkconferentie een mondelinge slotverklaring afgelegd, wat geleid heeft tot een gezamenlijk regie-overleg op bestuurlijk niveau tussen gemeente, politie, welzijnswerk en woningcorporaties.

De relaties worden per wijk verschillend georganiseerd. Soms heeft dat een meer structureel, soms meer een ad hoc karakter. Er zijn geen speciale werkvormen om speciale bevolkingsgroepen te betrekken. De actieve partners van de gemeente in het wijkbeheer zijn: de politie, woningcorporaties, welzijnswerk, opbouwwerk en buurtbemiddeling. In ontwikkeling is een samenwerking met zorginstellingen. Het opbouwwerk is een actieve partner maar speelt niet specifiek een bijzondere rol. Wel werkt het opbouwwerk samen met het jongerenwerk en met de politie.

De samenwerking met de externe partners vindt haar beslag in een wijkteamoverleg per wijk, in een gezamenlijk wijkactieplan dat ieder jaar per wijk wordt opgesteld en er is een centraal stedelijk regieoverleg over de leefbaarheid en veiligheid en dat mede wordt voorbereid door de leden van het wijkteam.

Er zijn velerlei instrumenten die door het wijkbeheer gebruikt worden. Er worden plannen gemaakt en er wordt gebruik gemaakt van diverse communicatiekanalen. Er

worden wijkjaarprogramma's en wijkbeheerplannen opgesteld. Onderdeel van de wijkjaarprogramma's of wijkactieplannen zijn bijvoorbeeld: het verbeteren van de responsnelheid van meldingen en klachten; aanpak van (sociale) overlastplekken door het betrekken van omwonenden en overlastveroorzakers; (bijdrage aan) het schoon en veilig maken van winkelcentra; het organiseren van buurtpanels; de organisatie van activiteiten voor jongeren; het aanpakken van parkeerproblematiek; het betrekken van bewoners bij de verantwoordelijkheid van speelplekken enzovoort. Andere instrumenten zijn: wijkkranten, plaatselijke media (het *Zoetermeer Magazine*), buurtschouwen, buurtpanels, gesprekken in de buurt, internetsites per wijk, spreekuren van de wijkmanagers met het bestuur, werkbezoeken van het College aan de wijken.

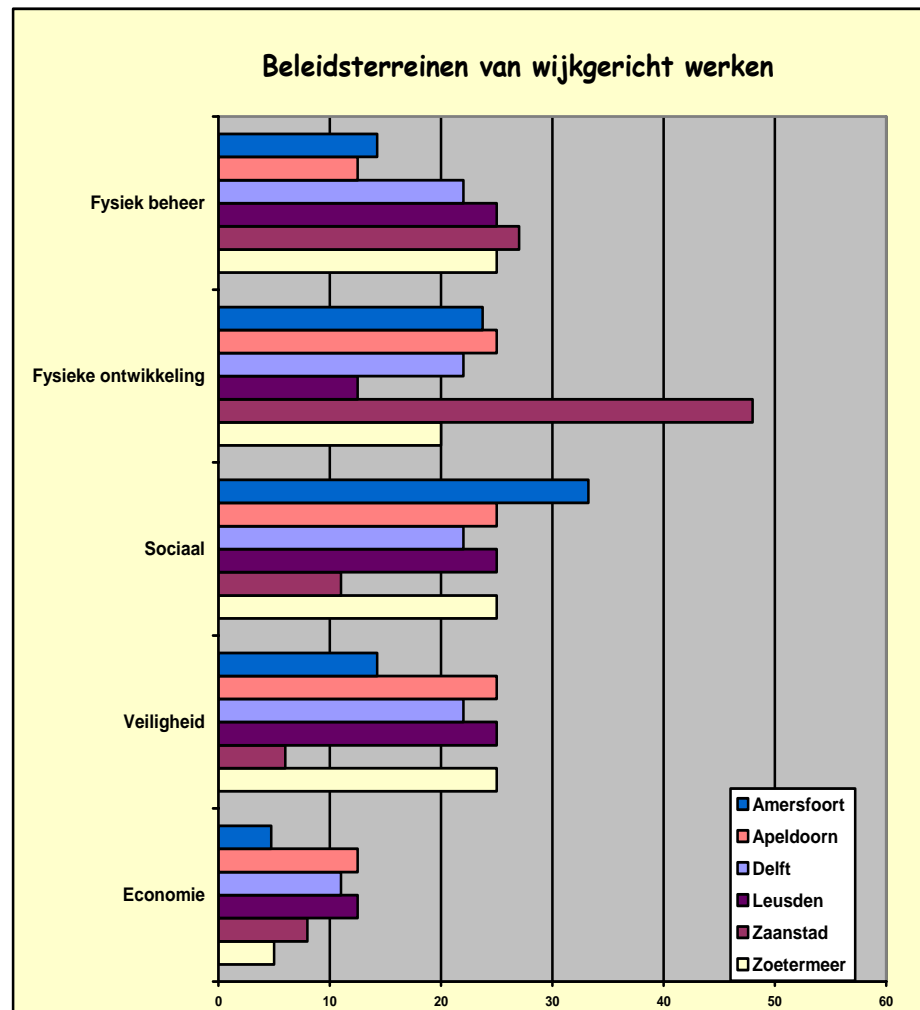
6.7 ENKELE WAARNEMINGEN

- Het trekken van grenzen blijkt vaak moeilijk. Wat hoort precies bij het wijkgerichte werken? Er lijken heel verschillende processen onder te vallen:
 - De *procesarchitectuur*: de afstemming en samenwerking tussen de sectorale gemeentelijke diensten.
 - De gemeentelijk '*productie*': er wonen altijd (veel) mensen in de buurt van (vrijwel) alle maatregelen of ingrepen die een gemeente treft.
 - De *participatie*: door bewonersparticipatie het vergroten van het vraaggerichte denken en werken van de gemeentelijke overheid.
 - De *cohesie*: een betere samenleving en veilige (openbare) leefomgeving door verhoging van de wederzijdse betrokkenheid tussen bewoners en eigen verantwoordelijkheid van burgers.

Dit valt allemaal onder 'wijkgericht werken'. Moet de grenzen niet duidelijker getrokken worden? Moeten sommige taken niet afgestoten worden aan anderen of moet er juist meer worden ondergebracht bij de unit wijkgericht werken als dat dan maar gepaard gaat met meer middelen en mandaten?

- In het algemeen is er een goede verhouding tussen de unit wijkgericht werken en het opbouwwerk. Met name in de meer problematische wijken die vaak ook herstructurerings- of 'ontwikkel'-wijken zijn wordt er samengewerkt tussen deze twee partijen. Soms lijken de overeenkomsten in het werk erg groot. Beide zijn immers bezig met bewoners en het sociaal/fysieke programma. Zijn de verschillen in positie duidelijk genoeg?
- Met bewoners worden diverse relaties op uiteenlopende wijzen aangegaan. Overal wordt er via vele kanalen en vaak naar tevredenheid met bewoners gecommuniceerd. Maar de representativiteit van bewoners blijkt over het algemeen een probleem. Daarom blijft er een continue zoektocht naar meer en betere samenwerkingsmogelijkheden. Dat roept een aantal vragen op:
 - Is de wens naar structureel meer representativiteit reëel of is deze beperking een 'natuurlijk gegeven'?
 - Kun je zonder de formele bewonersorganisaties, of hol je daarmee je 'basis' te sterk uit?
 - Zijn er meer gerichte en door de gemeente uit te voeren mogelijkheden om directer informatie uit de wijk te halen? Bijvoorbeeld themagerichte bijeenkomsten of enquêtes gericht op specifieke vraagstukken?
- Dan de beleidsterreinen waarop het wijkgericht werken zich begeeft, zowel in de wijk als op het stadhuis. Opmerkelijk is de sterke focus van Zaanstad op het

fysieke en bijna automatisch de geringe nadruk op het sociale, een beleidsterrein waar Amersfoort naar eigen zeggen relatief de meeste tijd aan besteedt.



- Met externe partners wordt in het wijkgerichte werken samengewerkt. De vaste partijen zijn de politie, het welzijnswerk en de woningcorporaties. Soms schuiven ook andere organisaties en betrokkenen aan tafel. Deze partners zijn over het algemeen tevreden over het wijkgerichte samenwerken. Echter, er worden ook kritiekpunten aangegeven. Zowel gemeente als de partners verwachten vaak meer van elkaar. Daarbij zijn beide partijen gebonden aan de formele en informele afspraken in de eigen organisatie. Dat roept de vraag op, hoe de wederzijdse betrokkenheid verder verbeterd zou kunnen worden?
- In Amersfoort, Apeldoorn en Zoetermeer zijn fysieke wijkposten. In Delft, Leusden en Zaanstad is dat niet het geval. Bewoners geven aan, de wijkposten erg te waarderen. Wijkpost en wijkmanager geven de gemeente een menselijk gezicht. Bovendien kunnen de wijkmanagers, en anderen die in de wijkpost werkzaam zijn, meer gevoel voor en inzicht in de wijk en de bewoners ontwikkelen. Dat komt doordat ze er letterlijk midden in zitten, de wijk ervaren en meer contact met bewoners hebben. Enkele vragen daarbij:
 - Wat is het belang van fysieke wijkposten? Wat is hun functie? Is het behalve een open en mild menselijk gezicht van de bureaucratie ook een geschikte uitvalsbasis voor de wijkgericht werkende functionarissen?

- Zouden wijkposten alleen van de gemeente moeten zijn of zouden ze ook samen met partners bemand moeten worden zoals in Zoetermeer? En zijn er wellicht meerdere (wijk)functies in mogelijk?
- Tijdens de eerste presentatie van de resultaten van dit onderzoek aan de gemeenten is geprobeerd de gemeenten in te delen op een schaal die loopt van procesadvies (1) naar 'diep in de wijk' (6). Elke gemeente werd gevraagd zichzelf en de anderen punten toe te kennen. Dat leidde tot de volgende 'klassering':

Delft	30
Leusden	28
Amersfoort	20
Apeldoorn	18
Zoetermeer	16
Zaanstad	14

7. TEN SLOTTE

In de voorgaande hoofdstukken hebben we het wijkgerichte werken in Amersfoort, Apeldoorn, Delft, Leusden, Delft, Zaanstad en Zoetermeer beschreven en vergeleken. Eerst globaal en vervolgens toegespitst op een drietal 'meetpunten'. Elk hoofdstuk hebben we afgesloten met enkele waarnemingen.

We sluiten het onderzoeksverslag af met dit laatste hoofdstuk waarin we een viertal algemene observaties doen die naar we hopen – net als de waarnemingen per hoofdstuk – als basis kunnen dienen voor de leerpunten in het vervolg van dit LPB-leertraject.

7.1 BREDER EN HOGER

Bijna overal in Nederland – niet alleen in de onderzochte steden, maar ook elders – zien we een ontwikkeling van wijkgericht werken vanuit het fysieke beheer in twee richtingen *breder* en naar *hoger*:

- Ten eerste gaat het wijkgericht werken – zowel in de wijken als op het gemeentehuis - meer terreinen bestrijken.. Via de algemene noemer 'leefbaarheid' gaat die verbreding naar veiligheid en sociaal beleid.
- Ten tweede krijgt het wijkgericht werken met vallen en opstaan een hogere functie: het gaat steeds minder om het corrigeren van fysiek beheer (reactief) en potentieel om agendering en programmering en soms ook of procesmanagement en regie (proactief).

Duidelijk is dat het wijkgericht werken hier het een en ander te leren heeft. Niet alle units zijn immers klaar voor deze ontwikkeling qua positie & procedures, instrumenten, bemensing en inhoudelijke kennis. Enkele vragen die daarbij een rol spelen:

- Hoe maak je die programmerings- en agenderingsfunctie per wijk instrumenteel waar. Niet alle onderzochte gemeenten lijken hetzelfde te denken over bijvoorbeeld de perspectiefplannen of wijkagenda's op langere termijn. In Amersfoort zijn ze – zeker voor de beheerwijken – van plannen op langere termijn afgestapt omdat dat teveel een papierwinkel zou zijn. Delft wil er juist graag de agendering vanuit de wijken meer gewicht door geven.
- Hoe zorg je dat je wijkmanagers die ontwikkeling naar breder en hoger kunnen meemaken? Ze zullen thuis moeten zijn op meer dan alleen fysieke beheerproblemen en ze moeten kunnen onderhandelen met professionele partners en collega's bij vakdiensten op andere terreinen. Dat stelt eisen op inhoudelijk vlak, maar ook 'positioneel': opleiding, status, salariëring...
- Een derde, zeer concrete kwestie is: staat het wijkgericht werken al klaar voor de WMO? Basisvoorwaarde voor de uitvoering van die wet is immers het bestaan van burgernetwerken rondom maatschappelijke ondersteuning. In het kader van de verbreding kun je daar eigenlijk niet omheen, maar tijdens het onderzoek kwam deze nieuwe wet maar sporadisch ter sprake.

7.2 WIJKEN, STEDEN EN REGIO'S

Een tweede problematiek die we bijna overal tegenkwamen (en die waarschijnlijk ook in niet-onderzochte gemeenten een rol speelt) is het geworstel met de relatie tussen wijk en stad. Iedereen weet dat wijken onderdeel vormen van grotere eenheden, tot aan

Europa en misschien zelfs mondiaal. Toch is de essentie van wijkgericht werken dat overheden, professionele partners en bewoners worden aangesproken op hun relatie met de wijk. Op enig moment moet dat gaan wrijven. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij de strategisch ingewikkelde relatie tussen wijkgericht werken en stedelijke projecten (GSB, ISV enzovoort), waarbij wijkbelangen lang niet altijd parallel lopen met belangen op een hoger schaalniveau en een ander type ambtenaren ('projectleiders') een prominente rol speelt.

- De belangen voor de gemeente zijn hier vaak groot en het risico bestaat dat het wijkgericht werken – al dan niet tijdelijk – buitenspel wordt gezet. Hoe kun je juist hier je waarde bewijzen als intermediair tussen stads- en wijkbelangen?

Die wrijving komt ook voor bij de grote politieke gevoeligheden rond voorzieningen voor speciale groepen medeburgers, zoals junkies, (ex)psychiatrische patiënten enzovoort: iedereen beseft dat ze ergens in de stad een plek moeten krijgen, maar geen enkele wijk zit erom te springen.

- Wijkgericht werken kan het zich niet permitteren hier de spreekbuis te worden van NIMBY-burgerinitiatieven, maar hoe voorkom je dat je duurzame relaties met buurtbewoners schade oplopen?

7.3 HOE 'WIJK'GERICHT IS WIJKGERICHT?

Misschien wel onder invloed van de andere schalen, lijkt er een ontwikkeling gaande van differentiatie tussen wijken. Bij de eerdere rol van het wijkgericht werken – correctief op feiten van het fysiek beheer – hoorde de overtuiging dat er een min of meer uniforme werkwijze in alle wijken diende te zijn. Nevenverschijnsel van dat streven naar gelijkheid was het ontstaan van een zekere bureaucratie: vaste procedures, vaste gesprekspartners (waaronder de buurtburgemeesters), voorspelbare uitkomsten... In verschillende steden zagen we als reactie daarop een onderscheid komen tussen bijvoorbeeld 'beheerwijken' (recht zo die gaat) en 'ontwikkelingswijken' (klaar om te wenden). Daarbij hoort dat het 'wijk'gericht werken afhankelijk van de aanwezige problematiek heel goed 'buurt'gericht kan worden, dat wil zeggen: gericht op kleinere eenheden binnen een wijk. Daarnaast zagen we bijna overal pogingen om flexibeler om te gaan met bewonersinspraak. De eerste vraag die dat oproept is:

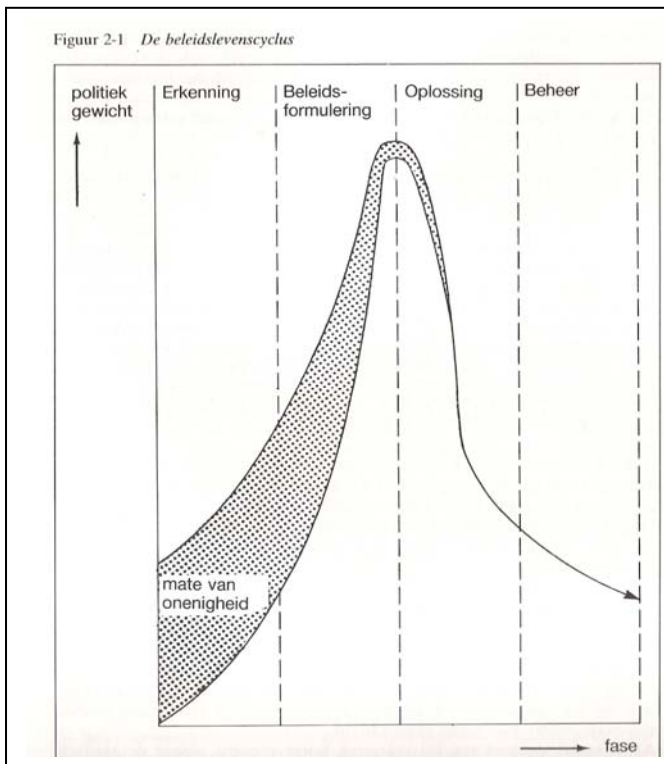
- Hoe flexibel (hotspot- of zelfs probleemgericht) kun je zijn zonder je basis in de wijken (duurzaamheid) kwijt te raken? Die duurzame basis heb je immers nodig om met professionele partners, maar vooral op het gemeentehuis een stem te kunnen hebben ten opzichte van de collega's van de vakdiensten.

In combinatie met de eerder genoemde trends van verhoging en verbreding kan die flexibilisering riskant worden. Immers: juist om op een breed terrein agenderend te zijn heb je duurzame relaties in en kennis van een wijk nodig. Dat is de enige basis die het wijkgericht werken heeft, wijkcoördinatoren en hun bazen zijn niet goddelijk begiftigd met een soort algemeen burgergeweten. Ook nieuwe perspectieven, zoals een meer interne functie op het gemeentehuis (procesarchitectuur, interne afstemming) kunnen niet zonder die basis in de wijk.

7.4 DE LEVENSCYCLUS VAN WIJKGERICHT WERKEN

Toen Pieter Winsemius nog geen lid was van de WRR (om zich daar onder meer bezig te houden met 'Vertrouwen in de buurt'), maar nog gewoon minister van milieu, ontwikkelde hij de theorie van de *beleidslevenscyclus*. Volgens die theorie zou de levenscyclus van de meeste beleidsvraagstukken, vier fasen doorlopen: (1) signalering en erkenning van het probleem, (2) beleidsformulering, (3) oplossing en (4) beheer. Het

politieke belang van een beleidsvraagstuk neemt volgens Winsemius toe in de eerste en tweede fase, bereikt zijn top in de overgang van fase 2 naar 3 en neemt daarna weer af. Anders gezegd:



beleid wekt alleen interesse, als het zich voortdurend positioneert in de eerste fasen van de cyclus, de fasen van signalering en beleidsformulering.¹⁶

Al op het eerste gezicht vertoont het wijkgericht werken kenmerken die passen in die beleidslevenscyclus. Het is dan ook niet voor niets dat her en der gevreesd wordt voor verouderingsverschijnselen of misschien zelfs 'sleetsheid': wijkgericht werken draait wel zo ongeveer en dreigt daarmee van de politieke agenda te verdwijnen. De eerste vraag die dat oproept luidt:

- Is er inderdaad sprake van sleetsheid of is wijkgericht werken nog in het fase 2 en 3 en dus volop actueel?

Eigen doel

Er is echter meer aan de hand. Winsemius ontwikkelde zijn theorie van de beleidslevenscyclus om te verklaren waarom het 'ruimtelijk beleid' van het departement van VROM niet goed ontwikkeld

was. Tot dan toe had dat beleid zich bezig gehouden met doelstellingen als *samenhang*, *coördinatie* en *integratie* van beleid dat werd ontwikkeld op andere terreinen, zoals mobiliteit, volkshuisvesting en milieu. Dat maakte dat het ruimtelijk beleid vooral werkzaam was in fase 4, de uitvoering van het beleid, terwijl juist de eerste fasen zo belangrijk zijn: het onderkennen van nieuwe problemen en het ontwikkelen van beleid daarvoor. Om daar wat aan te doen, moest het ruimtelijk beleid een eigen doelstelling hebben en niet slechts faciliteren wat anderen ontwikkelden. Daarbij zou het moeten gaan om herkenbare, politiek relevante onderwerpen.

*'Winsemius zette de situatie van de Rijks Planologische Dienst tegenover die van het nieuwe milieubeleid dat nog in de eerste fasen van de cyclus zat en daardoor de wind mee kreeg. Hij stelde de ambtelijke top voor de keuze door te gaan met het ruimtelijk beleid of die pretentie op te geven en zich te concentreren op de coördinatie van wat anderen verzonnen. Doorgaan zou betekenen dat er niet alleen duidelijke eigen doelstellingen geformuleerd moesten worden, maar ook dat nieuwe problemen moesten worden onderkend die vervolgens een eigen levenscyclus zouden gaan doorlopen. Het begrip 'ruimtelijke kwaliteit' dat op dat moment al enige tijd binnen de RPD circuleerde, werd gekozen als de eigen doelstelling van de ruimtelijke ordening en de 'eis' werd gesteld dat voortaan in alle nota's en notities op de eerste pagina 'ruimtelijke kwaliteit' als doelstelling zou worden opgenomen.'*¹⁷

Er zijn voldoende overeenkomsten tussen het ruimtelijk beleid in 1986 en het wijkgericht werken in 2005. Ook het wijkgericht werken richt zich immers in grote mate op 'doelstellingen als samenhang, coördinatie en integratie van beleid dat wordt

¹⁶ P. Winsemius, *Gast in eigen huis - beschouwingen over milieumanagement*, Alphen aan den Rijn (Samsom H.D. Tjeenk Willink) 1986. De figuur op deze pagina is ook uit dat boek afkomstig.

¹⁷ Reijndorp, A. e.a., *De kern van het ruimtelijk beleid – een onderzoek naar het begrip ruimtelijke kwaliteit*, WRR-Werkdocument 99, Den Haag (Sdu) 1998

ontwikkeld op andere terreinen'. En ook het wijkgericht werken heeft soms enige moeite om zijn resultaten in beeld te brengen en zichzelf hoog op de politieke agenda te houden.

Hoewel het ook sindsdien niet erg goed gelukt is, ruimtelijke kwaliteit een eigen invulling te geven (reden waarom er op het departement van VROM een zekere crisisfeer hangt) bouwen we toch nog even voort op die parallellen, door bij wijze van afsluiting van dit onderzoeksverslag twee vragen te stellen:

- Welke urgente maatschappelijke problemen zijn anno 2005 toe aan erkenning en signalering? Het gaat daarbij niet alleen om problemen vanuit wijken, maar ook om problemen in het openbaar bestuur, het democratisch bestel, burgerschap enzovoort.
- En in het verlengde daarvan: welke 'eigen' doelen heeft het wijkgericht werken?

BIJLAGE 1: ENKELE KENMERKEN VAN WIJKGERICHT WERKEN IN ÉÉN OOGOPSLAG¹⁸

	Amersfoort	Apeldoorn	Delft	Leusden	Zaanstad	Zoetermeer
Wijken / aantal inw.	13 / 10.000	6 / 25.000	7 / 12.000	10 / 2900	4 gebieden 18 / 8.000	6/20.000
FTE's	9,5	10	8,51 (5,84 wc)	56 uur (2 wc)	22 (4 gm)	8 (6 wm)
Naam	wijkontwikkeling	stadsdeelaanpak	wijkaanpak	ontwikkeling wijkbeheer	gebieds management	wijkbeheer
Afdeling	wijkontwikkeling	wijkzaken	wijkzaken	coördinatie wijkbeheer	dienst wijken	wijkcoördinatie
Functie	wijkmanager	stadsdeelmanager	wijkcoördinator	wijkcoördinator	gebiedsmgr + wijkcoördinator	wijkmanager
Wijkpost	wel meldpunten, maar zonder ambtelijke bemensing	ja, voorposten (niet bedoeld als meldpunt, bezetting 0,5 FTE)	nee (meldingen buiten wijkcoördinator om)	nee	nee (centr. 0900 nr. in principe geen deel van gebiedsmgt)	ja, bezetting 4 FTE
Wijkbudget	€2,50 / inw.	€1,50 / inw.	€10 / inw.	€2 / huish	€5 / inw.	€1 / inw.
Van licht naar formeel¹⁹	24	25	18	7	33	19
Van weinig naar veel invloed	24	27	27	10	23	15
Van 'procesadvies' naar 'diep in de wijk'	20	18	30	28	16	14

¹⁸ Met dank aan Katinka de Vries, gemeente Zoetermeer voor het grootste deel van dit overzicht.

¹⁹ De getallen in deze laatste drie rijen verwijzen naar de 'klassering' die is gemaakt bij de eerste presentatie van de uitkomsten van het onderzoek op 25 november 2005 in Amersfoort. Elke gemeente is toen gevraagd zichzelf en de andere gemeenten in te delen in de schaal in kolom 1 door één tot zes punten toe te kennen.