

**Balans en beweging**  
**Evaluatie en advies sociaal wijkbeheer in Prins Alexander**

Amsterdam, november 1996

Henk Gossink  
Tjitse Dijkema  
met medewerking van  
Martin van der Gugten

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Sociale vernieuwing, de peetvader van het sociaal wijkbeheer	3
1.2	Sociaal wijkbeheer: de Prins Alexanderversie	4
1.3	Tijd voor een evaluatie, voor bezinning	5
1.4	Leeswijzer	6
<b>2</b>	<b>De balans</b>	<b>7</b>
2.1	Wijkbeheer evenwichtig benaderd	7
2.2	Doelstelling van wijkbeheer en deelnemende organisaties	8
2.3	Organisatie van wijkbeheer	10
2.4	Interpretatie	12
<b>3</b>	<b>Op weg naar oplossingen</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Sociaal wijkbeheer wordt ...</b>	<b>15</b>
4.1	Inleiding	15
4.2	Een nieuwe vlag	15
4.3	De bewoners voorop	15
4.4	De kernpartijen tekenen voor de wijk	16
4.5	Het wijkoverleg wordt woorden en daden	17
4.6	De politiek krijgt hart voor de wijk	18
4.7	Je krijgt maar één keer een tweede kans	18
4.8	Aanpak Prinsenland	18
4.9	Puntsgewijze samenvatting	19
<b>Bijlage</b>	<b>Stand van zaken evaluatie sociaal wijkbeheer (tussenstand juni 1996)</b>	<b>22</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Sociale vernieuwing, de peetvader van het sociaal wijkbeheer

De voorloper van sociaal wijkbeheer - sociale vernieuwing - heeft in haar bestaan zeer bewust gewerkt aan haar opvolgers. Althans, de toenmalige projectleider sociale vernieuwing van de gemeente Rotterdam gaf reeds in het eerste jaarverslag van de sociale vernieuwing (De Inzet gevolgd, 1991) aan dat de wijkoverleggen beheer doorgezet moeten worden.

Wie reeds in het eerste of tweede jaar van zijn bestaan werkt aan zijn erfenis moet wel zelfbewust zijn. Wat sociale vernieuwing te bieden heeft, is niet alleen *nu* de moeite waard, maar zou dat ook na vier jaar nog moeten zijn. Het is waarschijnlijk deze bravoure geweest die Lubbers voor ogen had toen hij de vlag van sociale vernieuwing op zijn derde kabinet zette.

'Verankering van vernieuwing' wordt het werken aan de erfenis genoemd. Het nieuwe wordt in steekwoorden tegenover 'het oude' gezet om aan te spreken. Voor wijkbeheer is daarbij vooral de manier van werken van belang.

Tabel 1.1 Sociale vernieuwing: de nieuwe manier van werken<sup>1</sup>

kritiek	vernieuwing
afhankelijkheid	activering
standaard	maatwerk
curatief	preventie
verkokering	samenwerking

"Wie wil dit nu niet?", is de eerste gedachte die - dit lijstje overziende - bij ons opkomt. Dat zal ook wel de bedoeling zijn geweest: sociale vernieuwing als iets, dat eigenlijk iedereen wil. Sociale vernieuwing is onvermijdelijk, aantrekkelijk en zo voor de hand liggend dat iedereen met hart voor de stad er wel mee aan de slag moet.

...en wie heeft er nu geen hart voor de stad?

Het lijkt wel Emile Ratelband. In zichzelf gekeerde organisaties worden naar buiten gericht en hun vertegenwoordigers worden communicatief, aimabel en visionair. Anders dan bij de neuro-linguïstische therapie waar Ratelband op vertrouwt is dit proces van binnen naar buiten echter een hele tour. Dat blijkt uit de evaluaties, uit 'De Inzet Gevolgd' en zal ook weer blijken uit deze rapportage.

Wat *niet* ter discussie staat is de beoogde vernieuwing: Activering, Maatwerk, Preventie en Samenwerking. Wat ter discussie wordt gesteld is de inzet. Wat moet en mag je vragen van die mensen die 'Hart voor de Stad' hebben. Wat kan en moet er beter?

De inzet van de partijen om de overlegtafel ten gunste van de wijken is daarbij niet (alleen) een kwestie van geld, middelen en menskracht. Het is

Noot 1 Bron: *De Inzet gevolgd*, jaaroverzicht 1991; Sociale Vernieuwing Rotterdam.

ook een sfeer die de mensen uit de organisaties moeten zien te bewerkstelligen.

- Activering betekent daarbij dat ieder het zijne doet (en een stapje extra). Gewoon, omdat het altijd beter kan. Niet wachten op elkaar, maar zelf beginnen;
- Maatwerk vergt flexibiliteit. Het probleem, de kansen en de oplossingen staan centraal en niet de organisatorische interne belangen (en problemen);
- Preventie vergt alerte organisaties die maatschappelijke signalen oppakken en er vervolgens zelf mee aan de slag gaan of - aangetekend en per expres - doorgeven aan de verantwoordelijke persoon;
- Samenwerking vraagt openheid. De communicatie niet richten op het belang van de eigen organisatie, maar op de oplossingen van gezamenlijk geformuleerde problemen. In goed socio-Nederlands heet dat wel 'je kwetsbaar durven opstellen'. Kwetsbaarheid alleen is niet voldoende. Openheid gedijt alleen in een constructieve sfeer. Fouten maken mag, zolang ervan wordt geleerd.

Mits deze rapportage in een sociaal vernieuwende sfeer door alle betrokken partijen wordt opgepakt, kunnen deze bladzijden bijdragen aan een betere praktijk, Hiertoe zullen alle betrokken partijen als open, alerte, actieve en flexibele organisaties hun eigen lessen moeten proberen te trekken. Dit is geen stok om een hond te slaan, evenmin is er aanleiding tot een soort zelfkastijding.

## 1.2 Sociaal wijkbeheer: de Prins Alexanderversie

De structuur van het wijkbeheer staat weergegeven in schema 1.1. Dit is de formele werkelijkheid zoals dat zo mooi heet. De te realiseren realiteit om het cryptischer te stellen. Zo is in het merendeel van de wijken nog geen wijkvisie vastgesteld en wil het aantal vergaderingen per jaar onder druk van de omstandigheden wel eens variëren.

Schema 1.1 Sociaal wijkbeheer in deelgemeente Prins Alexander

Waar?	Ommoord Zevenkamp Oosterflank Lage Landen Kralingseveer
Wie?	Bewonersondersteuning/-organisatie. Deelgemeente: Beco's en vertegenwoordigers SVWO en ROB. Gemeentelijke diensten: Roteb, Gemeentewerken op afroep. Sociaal Cultureel Werk, opbouwwerkers, politie, woningcorporaties.
Wat?	Eens in de drie maanden overleg op wijkniveau over de problemen en maatregelen in de wijk in het licht van de middellange termijn (± 5 jaar).
Waarom?	Bevorderen van de betrokkenheid en invloed van de bewoners. Het verbeteren van de kwaliteit van de buitenruimte. Het vergroten van het vertrouwen van de wijkbewoners in de politiek.
Hoe?	Iedere wijk heeft WOB-overleggen en vandaar uit ook een aantal werkgroepen ingesteld. Daarnaast is er een klachtentelefoon en worden er Opzomeractiviteiten georganiseerd. De beheercoördinatoren voeren de coördinatiefunctie uit op basis van afgesproken WOB-jaarprogramma's.
Hoe lang?	In 1991 zijn de contouren vastgelegd.

Dit Prins Alexandermodel is in drie opzichten van belang voor het functioneren van het wijkbeheer.

- 1 Het is een richtlijn voor het daadwerkelijk functioneren van het sociaal wijkbeheer.
- 2 De papieren werkelijkheid bepaalt voor een belangrijk deel de verwachtingen die deelnemende partijen omtrent het sociaal wijkbeheer koesteren.
- 3 Doordat opzoomen en het wijkoverleg beheer twee min of meer gescheiden circuits zijn, is het (officiële) wijkbeheer veel sterker gericht op de middellange termijn dan op snel uit te voeren maatregelen.

### 1.3 Tijd voor een evaluatie, voor bezinning

Ruim vijf jaar na het besluit om wijkbeheer in Prins Alexander in te stellen, ligt er een evaluatie voor u. Deze evaluatie werd reeds bij het plan van aanpak (maart 1996) een herijkingsoperatie genoemd. Dat gebeurde niet alleen vanuit een gezond gevoel voor overdrijving, maar ook omdat de balans werd opgemaakt met het oog op de toekomst. De vraag is niet alleen in hoeverre de doelstellingen bereikt zijn, maar ook om te bezien hoe het in de toekomst beter kan.

De probleemstelling van het evaluatie-onderzoek is als volgt omschreven:

*"In hoeverre wordt de (gemeenschappelijke) doelstelling van leefbare wijken bereikt en hoe beoordelen de betrokken participanten de ambities, de producten, de samenwerking/organisatie en de opbrengsten van het sociaal wijkbeheer?"*

Hiertoe is een uitgebreid en zorgvuldig bezinningsproces in gang gezet, bestaande uit vier stappen en één tussenpasje.

#### Stap 1

Betrof een globale inventarisatie van standpunten en ervaringen met het sociaal wijkbeheer van de externe (niet gemeentelijke) deelnemers aan het wijkoverleg beheer.

Hiertoe zijn vijf gesprekken gevoerd met actieve bewoners uit de vijf wijken waar wijkbeheer is ingevoerd. Daarnaast is per beroepsgroep gesproken met vertegenwoordigers van het Sociaal Cultureel Werk, politie, woningcorporaties en opbouwwerk.

Aan hen allen zijn dezelfde evaluatiethema's voorgelegd in de vorm van een open interview. De thema's zijn:

- 1 De ambities van de deelnemende partijen met sociaal wijkbeheer.
- 2 Integratie van sociaal wijkbeheer in denken en doen van betrokken organisaties.
- 3 Organisatiestructuur en werkwijze van het sociaal wijkbeheer.
- 4 Concrete knelpunten.
- 5 Meerwaarde van het sociaal wijkbeheer.
- 6 De rol van de politiek.

Naast deze gesprekken is gekeken naar de door de deelgemeente beschikbaar gestelde schriftelijke materiaal.

## Stap 2

Betrof een interne evaluatie binnen de (deel)gemeentelijke organisatie. Hiertoe zijn dezelfde evaluatiethema's besproken met de diensten Stedenbouw en Volkshuisvesting, Roteb en Gemeentewerken. Binnen de deelgemeente zelf is gesproken met twee leden van het dagelijks bestuur en de deelgemeentesecretaris en contactpersonen van de afdeling Ruimtelijke Ordening en Beheer, de afdeling Sociale Zaken, Volksgezondheid, Welzijn en Onderwijs, de coördinator veiligheidsbeleid en de beide beheercoördinatoren.

Deze eerste twee stappen vormen de basis voor de stand van zaken van het sociaal wijkbeheer. Op basis hiervan kon de volgende stap worden gezet: de 'tussenpas'. De deelgemeente ging zich intern bezinnen op de uitkomsten van het 'terugblikgedeelte'. Deze mogelijkheid deed zich voor doordat de terugkoppeling over de zomer werd getild omdat een aantal deelnemers dat op de oorspronkelijke datum verstek zou moeten laten gaan. Deze 'tussenpas' had vooral een informatief karakter. De centrale vraag was: 'hoe de op- en aanmerkingen van de kernpartijen te duiden'<sup>2</sup>.

## Stap 3

Na de tussenpas werd er een terugkoppeling gehouden met alle kernpartijen. Dit had plaats in de vorm van een werkconferentie. Het derde hoofdstuk van deze rapportage 'Op weg naar Oplossingen' vormt een (summier) verslag van deze terugkoppeling.

## Stap 4

Het sluitstuk van het traject wordt gevormd door deze schriftelijke rapportage. De inhoud geeft de visie van twee buitenstaanders op de huidige stand van zaken en de wijze waarop de toekomst van het sociaal wijkbeheer eruit zou moeten zien. De adviezen die in deze rapportage worden gegeven zijn in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de schrijvers. Het moge echter duidelijk zijn dat zo nauw mogelijk is aangesloten bij de wensen van de deelnemende partijen. De deelgemeente Prins Alexander heeft gekozen voor een gedegen evaluatie. Er is daarbinnen - zowel bij stap 2 en 3 als bij de tussenstap - aandacht en tijd ingeruimd voor het denken over de toekomst van het wijkbeheer. Aan deelnemende organisaties - bewoners en instellingen - is gevraagd daarbij mee te denken. Dat schept verantwoordelijkheden voor de wijze waarop dit advies wordt opgepakt. In de geest van de voorloper van wijkbeheer - sociale vernieuwing - denken wij als vanzelfsprekend aan open, flexibel en slagvaardig.

### 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zullen wij de balans opmaken van het sociaal wijkbeheer. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 aangegeven hoe de deelnemende partijen zelf de oplossingen voor de geschetste problemen zien. Hieruit volgen de adviezen die in hoofdstuk 4 aan de deelgemeente en de andere deelnemende partijen aan het wijkoverleg beheer.

Noot 2 In bijlage 1 treft u de tussenstand zoals in juni 1996 is opgesteld door Van Dijk, Van Soomeren en Partners.

## 2 De balans

### 2.1 Wijkbeheer evenwichtig benaderd

De bravoure van sociale vernieuwing heeft bijgedragen aan een ambitieuze sfeer, ook op het terrein van sociaal wijkbeheer. De deelgemeente Prins Alexander is in 1991 dan ook vol ambities van start gegaan. Zowel bij de gemeente, de deelgemeente als de kernpartijen wordt geconstateerd dat zeker in het begin de verwachtingen hooggespannen waren. Dat past bij een vernieuwingsstrategie. Het doel is om bereidheid te creëren tot meedoen aan iets nieuws: 'Ik stel mij flexibel, actief en open op in het wijkbeheer omdat ik verwacht dat de inzet ook iets voor mij oplevert'. De hooggespannen verwachtingen zijn kortom uit het perspectief van de startende vernieuwer gewenst.

In de loop van de tijd verschuift dit perspectief echter. Na vijf jaar is het wijkbeheer niet meer nieuw en dient de balans te worden opgemaakt. De bewonersorganisatie, politie, gemeente die de uitkomsten tegenover de verwachtingen stelt, heeft bij een ambitieuze start eerder de kans dat de uitkomst tegenvalt.

Hierbij moet worden opgemerkt dat niet de schuld van *de inzet* niet wordt ingelost, maar de schuld van *de verwachtingen*.

Op die grond kunnen vrijwel alle vernieuwingsprocessen worden bijgezet op de 'boulevard of broken dreams'. Het is echter zeer de vraag of zo'n benadering rechtvaardig en zinvol is.

- De 'onzin' van deze benadering zit hem vooral in het organiseren van teleurstelling. Een huidige werkelijkheid afrekenen aan de hand van een ideaal toekomstbeeld moet haast wel tot deceptie leiden. Wie de ambities of doelstellingen nog steeds koestert, heeft niets te winnen bij zo'n afrekening. Bovendien ontstaat geen inzicht in de vraag waarom de doelstelling niet wordt bereikt. Een evaluatie met het oog op de toekomst zal om die reden niet met zo'n afrekening kunnen volstaan.
- Het 'onrecht' van de benadering schuilt in de relatie tussen doelstelling en realiteit. De lat hoog leggen wil nog niet zeggen dat je erover heen kunt springen. Een doelstelling heeft op zichzelf dan ook weinig effect. Het al dan niet bereiken van doelstellingen moet vooral worden beoordeeld aan de hand van de inzet van de betrokken partijen.

Daarbij komt dat in de loop van de tijd - soms niet bewust en vaak niet officieel - doelstellingen van beleid verschuiven. Daar is op zich niets mis mee. Sterker nog, aanpassing is een belangrijke overlevingsstrategie voor de uitvoering van beleid. Of, zoals de broer van Darwin het ooit formuleerde<sup>3</sup>:

"Maatregelen, projecten en programma's gedijen alleen goed als ze zich weten aan te passen aan de omgeving waar ze moeten 'leven': het geheim van effectief beleid is aanpassing (adaption)."

Op het moment dat er officieel wordt teruggekeken, dienen dan ook de doelstellingen onderwerp van evaluatie te zijn. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de inhoudelijk doelstellingen en het ambitie-niveau. De inhoudelijke doelstellingen bepalen de gezamenlijke 'focus' van de samenwerking. Het ambitie-niveau is eigenlijk de vraag naar de mate waarin

Noot 3 Darwin Edward C.: 'The Origin of Policies', London 1862.

het middel (sociaal wijkbeheer) bij kunnen dragen aan het doel. Zoals gesteld in hoofdstuk 1 staat hier niet zozeer de beoogde vernieuwing als wel de inzet centraal. Met andere woorden niet de hoogte van de lat, maar het trainingsprogramma moet worden aangepast als de doelstellingen niet gehaald worden. Anderzijds moet erkend worden dat het geen zin heeft om de lat zo hoog te leggen dat deze er alleen wordt afgesprongen. In de volgende paragraaf zullen we de doelstellingen dan ook opnieuw onder woorden brengen naar aanleiding van de discussie over de mate waarin zij bereikt worden.

## **2.2 Doelstelling van wijkbeheer en deelnemende organisaties**

Door middel van het raadsvoorstel 'Mogelijkheden tot realisering van het sociaal wijkbeheer' (mei 1991) werd aan het sociaal wijkbeheer drie officiële doelstellingen meegegeven.

- 1 Het bevorderen van de betrokkenheid en invloed van de bewoners.
- 2 Het verbeteren van de kwaliteit van de buitenruimte.
- 3 Het vergroten van het vertrouwen van wijkbewoners in de politiek.

Alvorens het oordeel van de respondenten over het doelbereik te bespreken, is het goed een korte toelichting op deze doelstellingen te geven.

In de eerste plaats is het goed om nader te omschrijven waar de bewoners betrokken bij zouden moeten zijn en waarop zij meer invloed zouden moeten hebben. Uit de interviews blijkt dat niet altijd even duidelijk is waarover met welk doel gesproken wordt aan de overlegtafel.

Betrokkenheid bij de fysieke en sociale aspecten van het publieke domein op wijk- en buurtniveau en invloed op de ingrepen/maatregelen van de deelnemende partijen op het publieke domein zou een nadere uitwerking kunnen zijn.

In de tweede plaats is het goed op te merken dat de kwaliteit van de buitenruimte geen puur technische doelstelling is. Weliswaar wordt hier vooral geduid op fysieke maatregelen in de categorieën inrichting en beheer (met als sluitstuk handhaving), maar het gaat ook om kwaliteit in de beleving van de bewoner. Daarmee is ook een verband aanwezig met de wijze waarop de buitenruimte wordt benut. Die benutting vormt de sociale dimensie in de buitenruimte.

In de derde plaats is de laatste doelstelling - het vergroten van het vertrouwen van wijkbewoners in de politiek - van een iets andere orde dan de eerste twee. De externe organisaties om de WOB-tafel kunnen aan deze doelstelling (in tegenstelling tot de eerste twee) weinig bijdragen. Hier is toch echt de (deel-)gemeentelijke organisatie en vooral de politiek zelf aan zet.

Met betrekking tot de eerste twee doelstellingen - betrokkenheid en kwaliteit - moge het duidelijk zijn dat alle partijen daar wat bij te winnen hebben. Woningcorporaties zijn vanuit hun eigen verantwoordelijkheid gebaat bij leefbare buurten en wijken al was het maar vanwege de verhuurbaarheid van hun bestand. De politie heeft zowel in de preventieve als in de handavings sfeer veel te winnen bij betrokken bewoners en een kwalitatief goede buitenruimte. Sociaal Cultureel Werk en bewonersondersteuning staan met hun eigen doelstellingen zeer dicht bij het sociaal wijkbeheer. Bewonersorganisaties waren lang voor het sociaal wijkbeheer al druk bezig met de kwaliteit van de buitenruimte en de betrokkenheid van bewoners. De eerste twee doelstellingen zijn kortom noemers waarop de diverse partijen elkaar zouden moeten kunnen vinden.

Toch wordt zeer breed de mening gedeeld dat het sociaal wijkbeheer tot nog toe deze doelen niet weet te bewerkstelligen.



### *Betrokkenheid bewoners?*

De betrokkenheid en invloed van bewoners - indien afgemeten aan hun positie binnen het wijkoverleg - wordt gering bevonden. Hieraan liggen twee oorzaken volgens geïnterviewden ten grondslag.

In de eerste plaats is het aantal bewoners dat deelneemt aan een wijkoverleg beperkt. Dat heeft alles te maken met de keuze van de deelgemeente om in het wijkoverleg beheer strategische keuzes aan de orde te stellen. De actieve bewoners in het wijkoverleg bevinden zich echter ook in zekere zin op een eiland. Voeding vanuit de bewonersorganisatie is - mede gezien de gang van zaken rond de vergadering zelf - lastig te organiseren. Waar dit wel gebeurt, gaat dit vaak via werkgroepen die gedurende langere tijd met een bepaald thema bezig zijn. In feite gaat het daarbij eerder om het structureren van de invloed van die bewoners die al betrokken zijn dan om het vergroten van de betrokkenheid van (ook niet georganiseerde) bewoners. Deze oorzaak zou je het probleem van de terugkoppeling en voeding kunnen noemen.

De tweede oorzaak betreft de aard en formulering van de problemen die in het wijkoverleg worden besproken. Je zou kunnen stellen dat de problemen vooral van de instellingen en de deelgemeente zijn en niet van de bewoners. Althans, zo worden de problemen niet geformuleerd. Een beleidsvraagstuk is vaak geen onderdeel van de problemen zoals bewoners die definiëren. Zelfs wanneer het beleid de problemen van de bewoners zou oplossen. Tussen 'deze straat is saai' en 'herprofilering verbindingroute C in het kader van het verkeerscirculatieplan X' zit inhoudelijk misschien geen centimeter verschil, maar in de beleving zijn het twee verschillende werelden. Alleen reeds zeer gemotiveerde bewoners met een flinke dosis eelt op de inspraakziel zullen deze brug vaker willen (en kunnen!) oversteken.

Daarbij komt nog eens dat zij geconfronteerd worden met uiteenlopende belangen van de diverse instituties. De mening van de bewoner is daarbij vaak van strategisch belang: 'Zie je nou wel, 'institutie X', de bewoners willen het ook'. Wellicht is dit de oorzaak voor de (terugkerende) klacht van bewoners dat zij zich gebruikt (en soms misbruikt) voelen.

*Op basis van deze analyse kan de oorspronkelijke doelstelling als volgt worden uitgewerkt:*

*De betrokkenheid van bewoners neemt toe. Meer bewoners denken en werken mee aan de toekomst van de wijk. De betrokkenheid neemt ook kwalitatief toe: de inbreng van de bewoners krijgt een duidelijke plaats in de strategische discussies zoals die door gemeente en instellingen worden gevoerd.*

### *Kwaliteit buitenruimte?*

De kwaliteit van de buitenruimte wordt niet door het sociaal wijkbeheer verbeterd. Deze mening wordt door de meeste partijen gedeeld. Het is de vraag of een evaluatie als deze zo'n stellingname kan onderbouwen. De kwaliteit van de buitenruimte wordt immers beoordeeld door alle bewoners en gebruikers. In het kader van dit onderzoek is slechts een zeer beperkt deel besproken. Er kan wel iets gezegd worden over de redenen waarom bij de respondenten het idee bestaat dat de kwaliteit van de buitenruimte niet is toegenomen door toedoen van het sociaal wijkbeheer.

- 1 Overige ontwikkelingen - zoals beschikbare budgetten voor beheer - hebben volgens de meeste respondenten meer invloed.
- 2 Binnen het wijkoverleg beheer komen daadwerkelijke acties ter verbetering van de kwaliteit van de buitenruimte niet of moeizaam van de grond.

Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat ontwikkelingen - die zeer nauw verwant zijn aan het sociaal wijkbeheer - wel degelijk gunstig zijn voor de kwaliteit van de buitenruimte. Het opzoomen, de klachtentelefoon en de toename van het aandeel 'storingsonderhoud' bij Gemeentewerken zijn hier duidelijke voorbeelden van.

De relatie tussen sociaal wijkbeheer en kwaliteit van de buitenruimte is - zoveel is duidelijk - in ieder geval niet helder. Een vraag die beantwoord dient te worden in het kader van deze evaluatie is: hoe kan sociaal wijkbeheer *inclusief* het wijkoverleg beheer leiden tot een hogere kwaliteit van de buitenruimte in de beleving van haar gebruikers en bewoners?

*Op basis van deze analyse kan de oorspronkelijke doelstelling als volgt worden uitgewerkt:*

*De ingrepen van de gemeente en diensten in de buitenruimte sluiten meer aan op de (belevings- en ervarings)waarde die de bewoners aan de buitenruimte hechten. De gemeente en instellingen zijn zich beter bewust van de ideeën die bewoners over de buitenruimte hebben en passen hun werkwijze daarop aan.*

### *Vertrouwen in de politiek?*

De laatste doelstelling - het vergroten van het vertrouwen in de politiek - wordt volgens vrijwel alle respondenten niet bereikt. De politiek is binnen het kader van het wijkbeheer niet zichtbaar en contact tussen deelraad (inclusief dagelijks bestuur) en bewoners komt in dat kader niet tot stand. Dat heeft ook te maken met de opmerkingen naar aanleiding van de betrokkenheid van bewoners. Ook hier is het goed om op te merken dat de politiek het wijkbeheer feitelijk wel steunt door de inzet van het wijkbudget en beheercoördinatoren mogelijk te maken. De rol van de politiek is dus faciliterend. De eerste voorwaarde voor meer vertrouwen is de zichtbaarheid van de politiek. Daarover werd meermalen het volgende opgemerkt: "Je ziet die politici alleen maar in de wijk als ze boodschappen gaan doen." Een tweede voorwaarde is een volwassen en constructieve dialoog tussen de diverse deelnemende partijen en de politiek. Tijdens één van de interviews gaf een respondent de volgende opmerking van een d.b.-lid als voorbeeld van de huidige verhouding tussen burgers en politiek: "Iedere keer als ik een bewoner spreek ben ik weer vijfhonderd gulden armer." We mogen aannemen dat dit gekscherend bedoeld is. Desalniettemin valt er nog veel te veranderen.

*Op basis van deze analyse kan de oorspronkelijke doelstelling als volgt worden uitgewerkt:*

*Voor de bewoners neemt de vertrouwdheid met de politiek toe. Dat komt doordat politici in het kader van het sociaal wijkbeheer actief met bewoners communiceren.*

## **2.3 Organisatie van wijkbeheer**

Eens in de drie maanden komt normaliter het wijkoverleg beheer bij elkaar. Om de tafel zitten de kernpartijen, de deelgemeente en één of meer vertegenwoordigers van de bewonersorganisaties. In de deelgemeente Prins Alexander komt bij een optimaal functionerend wijkbeheer in het totaal twintig keer<sup>4</sup> per jaar een wijkoverleg beheer bijeen. In de praktijk ligt de frequentie echter wat lager door vooral problemen van praktische aard.

Noot 4 Vijf wijken maal ieder vier bijeenkomsten.

De deelgemeente heeft er in het begin van het sociaal wijkbeheer expliciet voor gekozen om in het wijkoverleg beheer de strategische discussies te voeren. Die keuze wordt niet echt toegejuicht. De organisatie van het wijkbeheer via het wijkoverleg beheer kan op stevige kritiek rekenen van zowel de kernpartijen als de deelgemeente zelf. Twee hoofdproblemen verdienen hierbij extra aandacht.

In de eerste plaats is het niet duidelijk met welk doel precies de overleggen plaats vinden. Dit uit zich in een paar 'verwarringen' over de rol van het wijkoverleg beheer. Zo ligt er bij de ene deelnemer sterker de nadruk op het ontwikkelen van de wijkvisie en bij de andere op het realiseren van maatregelen op de kortere termijn. Als dit accentverschillen zouden zijn, zou dit geen probleem zijn. Het onbegrip over de vraag waartoe het wijkoverleg beheer bij elkaar komt, duidt echter eerder op een taalverschil. De verwarring leidt ook tot een geringe slagkracht van het wijkoverleg beheer. De stap van signaleren van problemen in de wijk naar het benutten van kansen en oplossingen wordt - juist door de kloof tussen denken en doen - niet genomen.

In de tweede plaats heeft de keuze voor breed wijkbeheer geleid tot een vrij zware inbreng van de instellingen in het wijkoverleg beheer. Deze instellingen fungeren vaak bovenwijks en hebben met diverse andere belangen rekening te houden. Tegelijkertijd is er tijdens de overleggen geregeld een probleem aan de orde dat niet zo leeft bij een bepaalde instelling. De verschillen in belangen en interesses leidt tot onduidelijkheid (en onvrede) over de betrokkenheid van diverse instellingen. "Een hoop gedoe om niets. Een groot instrument voor weinig problemen", geeft één vertegenwoordiger van het Sociaal Cultureel Werk te kennen. Een andere 'SKW-er' geeft weer aan veel meer te willen doen in het kader van sociaal wijkbeheer.

Afgeleid van de onduidelijke rol van de wijkoverleggen beheer en de diffuse betrokkenheid bij het sociaal wijkbeheer zijn praktische problemen te onderscheiden. Aan de ene kant zijn deze problemen een gevolg van de onduidelijkheid. Aan de andere kant worden de problemen hierdoor ook weer uitvergroot. Aldus ontstaat een negatieve spiraal waarbij onduidelijkheid toeneemt en betrokkenheid afneemt. De belangrijkste praktische kritiek valt in vier punten aan te geven.

- *Bijdrage* van de deelnemers aan het sociaal wijkbeheer is te *vrijblijvend*. Men heeft zich niet gecommitteerd aan een succesvol wijkbeheer.
- *Mandatering* van deelnemers aan het overleg is *onvoldoende* geregeld waardoor problemen eerst opnieuw binnen de organisaties besproken worden.
- *Coördinatie* van het wijkoverleg beheer laat te wensen over. De beheercoördinatoren vormen niet echt de spin in het WOB. Daarvoor zitten zij *te dicht op<sup>5</sup> de gemeente*.
- *Integratie* van wijkbeheer in het denken en doen van de deelnemende organisatie *komt* volgens de meeste respondenten *onvoldoende tot stand*.

Voor een deel worden deze problemen optisch en feitelijk vergroot doordat een goede communicatiestrategie ontbreekt. Optisch omdat voor de deelnemers niet altijd duidelijk is wat er *wel* tot stand komt. Laat staan dat buitenstaanders de successen zien. Zo gaf een aantal respondenten aan dat in de programmering van de eigen organisaties niet of nauwelijks rekening werd gehouden met het sociaal wijkbeheer. Vanuit de deelgemeente werd dit kritiekpunt - onder verwijzing naar jaarplannen - van de hand gewezen. Kennelijk is binnen de instellingen de communicatie over wijkbeheer

Noot 5 Of zelfs te ver in de deelgemeentelijke organisatie volgens bewoners, het opbouwwerk, SVWO en de beheercoördinatoren zelf.

onvoldoende. Feitelijk worden de problemen vergroot doordat gebrekkige communicatie ook leidt tot mindere afstemming tussen de organisaties. Voorbeeld hiervan is de conflictueuze situatie rond de verdichtingsplannen in Ommoord. Nu kan zo'n plan vrijwel nooit op applaus van de zijde van bewoners rekenen, maar een goede en bewuste communicatiestrategie had schade aan het wijkoverleg beheer zelf kunnen voorkomen.

## 2.4 Interpretatie

Gevraagd naar een rapportcijfer voor het sociaal wijkbeheer liepen de waarderingen uiteen van een 4 tot een 8. Gemiddeld haalt het wijkbeheer nog geen 6. Een deel van de respondenten wilde geen cijfer geven omdat het zicht op het wijkbeheer voor hen onvoldoende zou zijn.

De problemen rond de werkwijze, organisatie en communicatie van het wijkbeheer zijn groot. Desondanks geeft *niemand* te kennen het bijltje erbij neer te willen leggen. Het is die bereidheid die iedere deelnemer verplicht om dat te doen wat nodig is om het sociaal wijkbeheer (weer) de moeite waard te maken.

Deze bevindingen zijn kortom voldoende reden om het wijkbeheer grondig onder handen te nemen.

### 3 Op weg naar oplossingen

Op donderdag 5 september 1996 kwamen ruim vijftig mensen uit alle wijken en van alle kernpartijen bij elkaar om te spreken over de toekomst van het sociaal wijkbeheer. De dag was ingericht als een voetbalwedstrijd: een aftrap, een eerste helft, rust, tweede helft, verlenging, nabeschouwing en huldiging.

Dagelijks bestuurder Lengkeek verzorgde de opening met een terugblik op de afgelopen vijf jaar. De centrale boodschap was: we hebben veel bereikt, veel gedaan, er is veel om trots op te zijn, maar we zijn er nog niet.

Na de opening gaf DSP de aftrap in twee delen: een presentatie van de gesignaleerde knelpunten en van de mogelijke oplossingsrichtingen. Er was voor gekozen om op geen enkele wijze de problemen te verhullen. Integendeel, de problemen werden scherp aangezet. Sociaal wijkbeheer moet doorgaan, maar niet op de huidige wijze. Voor het deel van deze stelling achter de komma werden vijf redenen gegeven:

- 1 de bewoners zijn onvoldoende betrokken bij het wijkbeheer;
- 2 integratie in het denken en doen van deelnemende organisaties komt onvoldoende tot stand;
- 3 de betrokkenheid van partijen is onvoldoende of te vrijblijvend;
- 4 de daadkracht van het sociaal wijkbeheer schiet tekort;
- 5 de politiek is onzichtbaar bij het sociaal wijkbeheer.

Direct hierna werd door DSP een voorzet gegeven met verschillende oplossingsrichtingen. Deze oplossingen zijn in zeer kort bestek als volgt weer te geven:

- 1 maak het wijkbeheer meer van de bewoners;
- 2 geef wijkbeheer een plaats in de reguliere gang van zaken binnen de organisaties;
- 3 schep duidelijkheid over wat de verschillende organisaties te bieden hebben en wat je verwacht;
- 4 wacht niet op elkaar, regel ook informeel, voeg de daad bij het woord;
- 5 politiek: trek de wijken in, op welke wijze dan ook.

De eerste en tweede helft bestonden uit het bespreken van de vijf thema's in een wijksgewijze samenstelling. Het beeld dat al 'zappend' langs de groepen naar boven kwam, is wisselend. Niet iedere wijk heeft dezelfde problemen of de problemen in dezelfde mate. Toch bleken de vijf thema's voldoende aanleiding te bieden om open en eerlijk met elkaar van gedachten te wisselen hoe het nu verder moet. "We moeten eerder durven zeggen als we iets niet alleen kunnen", "We moeten niet wachten tot er weer een wijk-overleg is, maar gewoon direct aanpakken", "We zouden met het overleg de wijken in moeten gaan", "Duidelijker laten zien wat er wel gebeurt en wat er wel kan, in plaats van wat er niet gebeurt", "Ook gewoon een keer nee durven zeggen in plaats van misschien, dat werkt veel beter".

Om eerlijk te zijn, waren we lichtelijk verbaasd over de manier waarop de problemen werden besproken. Gezien onze forse aftrap lag het voor de hand dat er wel behoefte zou zijn om 'wonden te likken'. De sfeer was echter een heel andere: We weten dat er problemen zijn, dat wordt ook niet ontkend, maar nu gaan we aan de oplossingen werken. Er werd niet (of nauwelijks) in de verwijtende sfeer naar het verleden verwezen, maar de gebeurtenissen werden aangehaald om aan te geven wat er in de toekomst beter kan en hoe dat moet.

Bij de verlenging bleek deze sfeer in alle groepen aanwezig te zijn geweest. Tegelijkertijd bleek dat de kernpartijen zelf bereid zijn om ook daadwerkelijk hun bijdrage aan de gevonden oplossingen te leveren. 'De hand in eigen boezem steken', prikte dan ook op één van de ingeleverde vellen.

Tijdens de nabeschouwing mocht van iedere kernpartij één vertegenwoordiger in het forum zitting nemen. Op het sociaal cultureel werk na, was de forumtafel compleet. Dat op zich zegt al iets over de bereidheid van de kernpartijen om (openbaar) aangesproken te worden op hun bijdrage aan het sociaal wijkbeheer.

De forumleden mochten ieder het hoogtepunt van de wedstrijd aangeven: 'Overeenstemming', 'elkaar nodig hebben', 'zin om er wat van te maken', 'elkaar beter leren kennen', waren in vier kreten alle antwoorden. Alleen de politiek gaf aan dat wat hun betreft het hoogtepunt nog moest komen. De reden hiervoor was dat het merendeel van de dagelijks bestuurders (op één na) ervoor hadden gekozen niet deel te nemen aan de wedstrijd zelf.

De oplossingen zelf zullen in hoofdstuk vier aan de orde komen. De belangrijkste les van de dag was ook niet zozeer de specifieke oplossingen (hoewel er heel leuke ideeën tussen zaten), maar de bereidheid van iedere partij om aan die oplossingen te werken en daarvoor ook het eigen functioneren ter discussie te stellen. Een dergelijke houding kan het wijkbeheer in Prins Alexander alleen maar ten goede komen.

## 4 Sociaal wijkbeheer wordt ...

### 4.1 Inleiding

Aan het slot van de nabeschuiving werd ieder forumlid gevraagd de zinsnede af te maken: "sociaal wijkbeheer wordt.....". De antwoorden getuigden van een groot optimisme en toegenomen realisme. Een typisch Rotterdamse benadering?!

Met de bereidheid om van het sociaal wijkbeheer iets goeds te maken, zit het dus blijkbaar wel goed. De vraag die gesteld moet worden is hoe de huidige bereidheid kan worden omgezet in een beter overleg, een betere inzet in de wijken. Dat is een stap apart. Het erkennen van de problemen en de bereidheid om de problemen op te lossen, vormt nog geen oplossing voor de problemen die in hoofdstuk 2 zijn geformuleerd.

In dit hoofdstuk worden adviezen gegeven hoe naar ons idee het sociaal wijkbeheer verbeterd kan worden.

### 4.2 Een nieuwe vlag

Dagelijks bestuurder Lengkeek had het in zowel zijn inleiding als de afsluiting over de hergeboorte van het wijkbeheer. Bij een hergeboorte hoort eigenlijk ook herdopen. Om een nieuw begin met een schone lei aan te geven en om beter aan te geven wat van het kind verwacht wordt. In dat kader lijkt het ons goed om af te stappen van de term beheer. Het is een woord uit de systeemwereld en geeft onnodig een beperking aan het idee waar het wijkoverleg over kan gaan. Inbreng van de politie gaat immers ook over handhaving en inbreng van corporaties kan over investeringen gaan. In plaats daarvan vinden er wijkoverleggen onder voorzitterschap van de wijkcoördinator plaats. Het sociaal wijkbeheer wordt het programma 'Hart voor de wijk'.

### 4.3 De bewoners voorop

Met ingang van 1 januari 1997 dienen bewoners de agenda van het wijkoverleg in overleg met de wijkcoördinator op te stellen. Het opbouwwerk zorgt ervoor dat zoveel mogelijk bewoners het wijkoverleg weten te vinden. Zij ondersteunen de bewoners bij het formuleren van thema's en het betrekken van nieuwe bewoners. Hiertoe maakt de afdeling SVWO nadere afspraken met het opbouwwerk.

Op 1 januari 1997 zijn er werkgroepen - georganiseerd rond een buurt of een thema - die problemen in de wijk bespreken en oplossingen bedenken, zo nodig samen met uitvoerende ambtenaren. Het reilen en zeilen van deze werkgroepen worden besproken in de wijkoverleggen. Problemen die in bredere kring moeten worden besproken, agenderen de werkgroepen voor het wijkoverleg.

Uitgangspunt is dat tijdens het wijkoverleg meer bewoners dan 'professionelen' aanwezig zouden zijn. Deze voorwaarde is natuurlijk niet afdwingbaar, maar dient wel als uitgangspunt te worden gehanteerd. De rol van politiek, de instellingen, de deelgemeente en de gemeentelijke diensten is vooral actief reagerend, adviserend en verantwoordend. Zij zijn dan ook aanwezig op uitnodiging van de bewoners<sup>6</sup>.

Noot 6 Een uitnodiging die overigens niet mag worden afgeslagen.

Het wijkoverleg is niet alleen een vergaderclub. Naast de overleggen (vier keer per jaar) gaan de actieve bewoners twee keer per jaar de wijken in om samen met deelgemeente en kernpartijen ter plekke problemen te bespreken en 'zaken te doen'. Bewoners kunnen aan deze wijktocht meedoen door op een probleemplek op de route te gaan staan of aan de hele tocht mee te doen.

Naast de thema's die de werkgroepen aanvoeren, worden de klachten via de klachtentelefoon besproken. Zo wordt gekeken welke problemen vaker voorkomen en voor welke problemen binnen de werkgroepen of het wijkoverleg een meer structurele oplossing moet worden bedacht.

Eén keer per jaar evalueert het wijkoverleg zelf zijn functioneren. Op datzelfde moment wordt vooruitgeblikt hoe het verder moet met het wijkoverleg in de wijk en rond welke thema's door de werkgroepen campagnes georganiseerd zullen worden. In principe worden alle bewoners van de wijk voor deze avond uitgenodigd, maar ook de kernpartijen, de deelgemeente, de politiek zullen hun steentje aan de avond bijdragen. De avond heeft tot gevolg dat nieuwe bewoners kennismaken met het wijkoverleg en het wijkoverleg op koers blijft of terugkomt. Op deze avond worden ook de activiteiten die in het kader van 'Hart voor de wijk' hebben plaatsgevonden belicht en de bewoners die eraan hebben bijgedragen in het zonnetje gezet.

In januari 1998 is het wijkoverleg vier keer in vergadering bij elkaar geweest, hebben er twee wijktochten plaatsgevonden en is er een grote wijkavond geweest. Diverse werkgroepen hebben problemen en oplossingen aangedragen en gerealiseerd. Op tal van plekken zijn de werkgroepen en uitvoerders bij elkaar gekomen om te discussiëren over problemen in de wijk.

#### **4.4 De kernpartijen tekenen voor de wijk**

In maart 1997 vindt de manifestatie 'Hart voor de wijk' plaats. In iedere wijk geven de kernpartijen aan wat zij in die wijk gaan doen. Leidinggevend van de kernpartijen zijn beschikbaar voor het beantwoorden van vragen aan bewoners. Naast deze kernpartijen doen vele verenigingen, ondernemers, scholen, enzovoorts mee.

Aan het einde van de manifestatie wordt op een centraal punt in de deelgemeente het voorlopig convenant 'Hart voor de wijk' ondertekend. In dit convenant staat op papier wat de verschillende partijen bereid zijn om bij te dragen aan het programma 'Hart voor de wijk'. Ook formele zaken als het mandateren van uitvoerders, zodat zij heldere toezeggingen kunnen doen aan bewoners, en deelnemers aan het wijkoverleg worden in dit overleg geregeld.

De kernpartijen die het convenant niet ondertekenen doen in principe niet meer mee aan het wijkoverleg. Het is immers beter duidelijkheid te hebben dan halfbakken betrokkenheid.

Omdat het wijkoverleg sterker een zaak van de bewoners wordt, komt er op beleidsniveau ruimte om als instellingen zaken met elkaar te doen. Hiertoe wordt een convenantoverleg ingesteld dat onder voorzitterschap staat van een lid van het dagelijks bestuur. In het overleg zitten leidinggevend van de verschillende kernpartijen. Twee keer per jaar worden de volgende zaken besproken:

- problemen uit de wijkoverleggen die nadere bespreking behoeven op leidinggevend niveau;
- de uitvoering van het convenant door de diverse instellingen;



- afstemming activiteiten van de kernpartijen in de wijken;
- debatten over (nieuwe) thema's die in verschillende wijken spelen en waar meerdere kernpartijen mee te maken hebben.

In het convenantoverleg zitten leidinggevendenden van de kernpartijen, de hoofden van de beleidsafdelingen en de deelgemeentesecretaris. Bewoners zijn geen lid van het convenantoverleg, maar de voorzitters van de bewonersorganisaties worden uitgenodigd als adviseur. De wijkoverleggen en de wijkcoördinatoren hebben het recht om problemen op de agenda van het convenantoverleg te zetten en dit tijdens het overleg toe te lichten.

#### 4.5 Het wijkoverleg wordt woorden en daden

In de overleggen - op welk niveau dan ook - is de heersende opvatting dat een afspraak een afspraak is en binnen de gestelde tijd nagekomen moet worden. Hierop spreken de kernpartijen elkaar actief aan.

In ieder overleg kan de vertegenwoordiger van welke organisatie dan ook heldere toezeggingen doen. Dat is zo vastgelegd in het convenant. Wanneer er vragen komen die niet één, twee, drie kunnen worden beantwoord worden helder afspraken gemaakt hoe daar mee om wordt gegaan. Het bespreken van gemaakte afspraken vindt niet alleen plaats op de overleggen, maar ook tussendoor. De wijkcoördinator houdt dit bij en zorgt dat de voortgang voor alle deelnemers inzichtelijk is.

De wijkcoördinator gaat daadwerkelijk coördineren. De coördinator verricht geen beleidsactiviteiten binnen de deelgemeente. Hij richt zijn functie zo in dat zijn aanwezigheid in de wijken drastisch toeneemt. Hij krijgt hiervoor de ruimte van de deelgemeente. De wijkcoördinator beheert een wijkbudget dat hij samen met het wijkoverleg besteedt. Over de besteding van het wijkbudget legt hij alleen achteraf verantwoording af. De criteria waaraan de besteding wordt getoetst zijn:

- hebben bewoners de wens geuit dat het geld zo besteed zou worden?
- is de besteding vervolgens met meer bewoners besproken?
- zijn bewoners betrokken bij de uitvoering van de maatregel?

De wijkcoördinator vindt zijn politieke evenknie in de wijkwethouder. Per wijk wordt een wethouder aangesteld die het proces volgt en waar nodig begeleidt. Structurele problemen worden binnen het college besproken en zo nodig geagendeerd voor overleg met het management van de deelgemeente of het convenantoverleg.

In het betrekken van bewoners bij het wijkoverleg heeft de wijkcoördinator geen uitvoerende rol. Hiervoor is er immers opbouwwerk. Wel is het van belang dat de wijkcoördinator en de opbouwwerker in de wijk een team vormen. Rechtstreekse samenwerking tussen opbouwwerker en wijkcoördinator is dan ook geboden. Indirecte afstemming via de afdeling SVWO van de deelgemeente is dan ook niet gewenst. De beleidsafdeling SVWO maakt alleen afspraken op hoofdlijnen. Daarna zijn de opbouwwerker en de wijkcoördinator aan zet.

Om voldoende tijd in de wijken te kunnen besteden, is het niet wenselijk dat de wijkcoördinator drie wijken in zijn 'portefeuille' heeft. Bij de invoering van het wijkoverleg in Prinsenland wordt dan ook een derde wijkcoördinator aangetrokken.

Het is niet wenselijk dat de wijkcoördinator 'van een afdeling' blijft. Voor de begeleiding van de wijkcoördinatoren binnen de ambtelijke organisatie wordt dan ook de deelgemeentesecretaris verantwoordelijk. Zijn begeleidende rol zal vooral zijn om vanuit de praktische problemen te werken naar meer structurele organisatorische oplossingen.

Binnen iedere kernpartij zijn uitvoerders, leidinggevend en beleidmakers verantwoordelijk voor het succes van het wijkoverleg en 'Hart voor de wijk'. Deze mensen agenderen de vragen en problemen uit de wijken op hun werkoverleggen, in de jaarlijkse plannings en spreken collega's aan op de wijze waarop in de wijken wordt gewerkt.

Binnen de verschillende organisaties wordt bij het opstellen van het wijkconvenant bekeken wat de behoefte aan kennis en vaardigheden is om het programma goed uit te kunnen voeren. Op basis hiervan wordt een opleiding- en trainingsprogramma geformuleerd samen met de andere kernpartijen en de deelgemeente. Iedere deelnemende partij draagt vervolgens een deel van het benodigde budget bij.

Al deze woorden en daden leiden ertoe dat er op 1 januari 1998 binnen de organisaties in het totaal ongeveer 100 ambassadeurs van 'Hart voor de wijk' zijn.

#### **4.6 De politiek krijgt hart voor de wijk**

In 1997 heeft iedere fractie een contactpersoon per wijk aangesteld. Deze persoon kan een deelraadslid zijn, maar - bij kleinere fracties - ook een gewoon partijlid. De contactpersonen zijn geregeld aanwezig bij wijkoverleggen. Zij hebben daar de rol van toehoorder en mengen zich niet in de discussies. Het belangrijkste is dat de raad te horen krijgt hoe het proces verloopt en welke problemen er in de wijken spelen. Bovendien kan zo worden voorkomen dat om het wijkoverleg heen zaken geregeld worden.

Eens per jaar wordt er in de wijk een politiek debat georganiseerd tussen wijkwethouder, deelraadsleden en bewoners. Het resultaat van deze discussies wordt in de relevante commissies besproken. In principe heeft dit tot gevolg dat in iedere commissie eens per jaar een 'Hart voor de wijk' discussie plaatsvindt.

#### **4.7 Je krijgt maar één keer een tweede kans**

De suggesties die wij hier doen, zouden de indruk kunnen wekken dat het om een blauwdruk gaat. Niets is minder waar. Er moet binnen iedere wijk de ruimte zijn om het op een eigen manier te doen. Daar hoeft geen misverstand over te bestaan. Het moet echter wel bij iedere wijk beter gaan. Het wijkoverleg beheer en het sociaal wijkbeheer hebben van de deelnemers een tweede kans gekregen. Een tweede kans krijg je maar één keer. Dat mag wat belerend klinken, maar het wel menens. De levensvatbaarheid van deze 'hergeboorte' is in de handen van kernpartijen en deelgemeente. Aan de bewoners zal het niet liggen.

#### **4.8 Aanpak Prinsenland**

In de voorgaande hoofdstukken zijn adviezen gegeven over de aanpak van het wijkbeheer in de toekomst, het 'Hart voor de wijk'.

In één wijk van Prins Alexander is nog geen wijkbeheer ingevoerd. Het gaat om Prinsenland, de jongste wijk in deze deelgemeente.

Uit interviews ten behoeve van deze evaluatie blijkt dat de organisatiegraad van bewoners in Prinsenland hoog is. Er wordt vanuit gegaan dat 90% van de bewoners is georganiseerd. Er is ook sprake van bewonersondersteuning.

De hoge organisatiegraad van bewoners is bemoedigend voor de toekomst van 'Hart voor de wijk'. Hiervan kan dankbaar gebruik worden gemaakt.

Wij adviseren u het wijkbeheer in Prinsenland direct aan te pakken op de wijze zoals hierboven is omschreven. Daarbij dient ook hier weer te worden benadrukt dat de gegeven adviezen niet als blauwdruk moeten worden opgevat, maar als een richtlijn, die in iedere wijk een nadere invulling dient te krijgen.

Wel moet er nog eens op worden gewezen dat het opzetten van 'Hart voor de wijk' in Prinsenland impliceert dat een derde wijkcoördinator wordt aangewezen.

#### 4.9 Puntsgewijze samenvatting

##### 1 Betrokkenheid bewoners

De betrokkenheid van bewoners neemt toe. Meer bewoners denken en werken mee aan de toekomst van de wijk. De betrokkenheid neemt ook kwalitatief toe: de inbreng van de bewoners krijgt een duidelijke plaats in de (strategische) discussies zoals die door gemeente en instellingen worden gevoerd.		
<b>Aanbevelingen en adviezen</b>		
Verleden	Aanleiding tot verandering	Toekomst (d.w.z. 1 januari 1997)
Opstellen agenda wijk-overleg door deelgemeente.	Vergroten invloed bewoners.	Opstellen agenda door bewoners, ondersteund door deelgemeente.
Wijkoverleg beheer is het enige overleg met bewoners.	Vergroten invloed bewoners.	Instellen werkgroepen rond wijk en/of thema, die ressorteren onder wijk-overleg.
Meer professionelen dan wijkbewoners in wijk-overleg.	Vergroten invloed bewoners.	Meer bewoners dan professionelen in wijk-overleg.
Wijkoverleg is vergaderclub.	Wijkoverleg activeren.	Tweemaal per jaar wijktocht organiseren.

## 2 Kwaliteit buitenruimte

De ingrepen van de gemeente en diensten in de buitenruimte sluiten meer aan op de (belevings- en ervarings)waarde die bewoners aan de buitenruimte hechten. De gemeente en instellingen zijn zich beter bewust van de ideeën die bewoners over de buitenruimte hebben en passen hun werkwijze daarop aan.		
<b>Aanbevelingen en adviezen</b>		
Verleden	Aanleiding tot verandering	Toekomst (d.w.z. 1 januari 1997)
Betrokken partijen.	Intensiveren.	'Hart voor de wijk' wordt een vast agendapunt voor werkoverleggen van alle betrokken partijen; wordt in werkplanningen opgenomen; zondig wordt een opleidings- en trainingsprogramma opgesteld.
Geen evaluatie wijkoverleg.	Kritisch terugkijken.	Eenmaal per jaar evaluatie-bijeenkomst voor alle bewoners.
Geen beleidsoverleg over beheer.	Beleid meer activeren.	Instellen convenantoverleg, bestaande uit leiding-gevende kernpartijen, hoofden beleidsafdelingen en deelgemeentesecretaris; voorzitters bewoners-organisaties worden uitgenodigd als adviseur.
Nakomen afspraken.	Verschaffen helderheid.	Afspraak is afspraak en wordt per definitie nagekomen of procedure-afspraken worden gemaakt.

## 3 Politiek

De vertrouwdheid met de politiek neemt toe.		
<b>Aanbevelingen en adviezen</b>		
Verleden	Aanleiding tot verandering	Toekomst (d.w.z. 1 januari 1997)
Rol dagelijks bestuur.	Vergroten betrokkenheid.	Aanstellen wijkwethouders.
Rol deelgemeenteraad.	Vergroten betrokkenheid.	Per fractie een contact-persoon aanstellen; eenmaal per jaar een politiek debat organiseren tussen wijkwethouder, deelraadsleden en bewoners. Aan de hand daarvan een politieke discussie in de betrokken deelraadscommissies.

#### 4 Algemene en organisatorische voorwaarden

Aanbevelingen en adviezen		
Verleden	Aanleiding tot verandering	Toekomst (d.w.z. 1 januari 1997)
Overleggroep Prinsenland.  Wijkcoördinator doet ook inhoudelijk werk.  Onduidelijkheid over wijk-budget.  Aantal wijkcoördinatoren.  Wijkcoördinatoren zijn werkzaam bij ROB.  De term beheer.	Van ontwikkelen naar beheren.  Zuivere rol wijkcoördinator.  Verschaffen helderheid.  Uitbreiding naar Prinsenland.  Onafhankelijke positie vergroten.  Beginnen met schone lei.	Starten in Prinsenland met 'Hart voor de wijk'.  Wijkcoördinator coördineert slechts en zijn aanwezigheid in de wijk neemt fors toe.  Wijkcoördinator beheert wijkbudget, dat hij samen met het wijkoverleg besteedt. Criteria voor besteding zijn vastgelegd.  Derde wijkcoördinator aanstellen.  Wijkcoördinatoren worden ondergebracht bij de deelgemeentesecretaris.  De term 'Hart voor de wijk'.

# Bijlage **Stand van zaken evaluatie sociaal wijkbeheer** (tussenstand juni 1996)

## 1 **Inleiding**

Het evaluatie-onderzoek sociaal wijkbeheer in de Rotterdamse deelgemeente Prins Alexander is opgezet in vier fasen. De eerste fase betrof interviews met de externe partijen als globale inventarisatie van standpunten en ervaringen. In de tweede fase is binnen de (deel)gemeentelijke organisatie gesproken met participanten aan de wijkoverleggen beheer en leden van het dagelijks bestuur. Dit vormt de interne evaluatie. De derde fase - terugkoppeling naar participanten wijkoverleggen beheer - zal op 5 september plaatsvinden. Op 24 juni vindt binnen de deelgemeente een discussie plaats ter voorbereiding van deze dag. De vierde fase betreft een schriftelijk vastgelegd advies van Van Dijk, van Soomeren en Partners. Hierin zullen 'onze' bevindingen worden weergegeven. Het verslag dat nu voor u ligt is niets meer en niets minder dan constatering op basis van de gesprekken die in fase 1 en 2 hebben plaatsgevonden. Deze fasen zijn inmiddels afgesloten. Het verslag zal binnen de deelgemeente worden gebruikt ter voorbereiding op 24 juni (interne discussie) en 5 september (terugkoppeling). Het stuk is openbaar en is dus ook beschikbaar voor andere kernpartijen. De bevindingen zullen per evaluatiethema kort worden besproken. Algemene constatering is dat sociaal wijkbeheer volgens alle kernpartijen wel moet doorgaan, maar niet op dezelfde voet.

## 2 **Evaluatiethema 'ambitie'**

Respondenten - zowel binnen als buiten de deelgemeente - constateren dat de verwachtingen in het begin hooggespannen zijn geweest. Deze verwachtingen zijn niet uitgekomen. Doelstellingen van de diverse participanten aan het wijkbeheer lopen niet ver uiteen. Waar zij wel verschillend zijn, hoeven zij elkaar niet te bijten. Algemeen is de indruk dat de gemeente meer met het wijkbeheer wil bereiken dan de andere deelnemers. Meer specifiek kan per doelstelling het één en ander worden geconstateerd.

### *Bevorderen van de betrokkenheid en invloed van de bewoners*

Via de klachtentelefoon en het opzoomeren wordt het voor bewoners eenvoudiger om invloed uit te oefenen op de fysieke aspecten van de buitenruimte. Het wijkoverleg beheer geeft een beperkte plaats aan vertegenwoordigers van bewonersorganisaties (of aanverwante organisaties). De invloed is hierbij getrapt. Het merendeel van de respondenten ziet geen toename van de betrokkenheid van bewoners als zodanig. Terugkoppeling van *vertegenwoordiging* naar bewonersorganisatie en nog verder naar bewoners wordt door verschillende respondenten als een zwak punt genoemd. De bereidheid van actieve bewoners om mee te doen aan het wijkoverleg beheer is volgens het merendeel van de respondenten (inclusief bewoners) in vrijwel alle wijken danig op de proef gesteld.

### *Verbeteren van de kwaliteit buitenruimte*

De kwaliteit van de buitenruimte verbetert op zich niet door een instituut als wijkoverleg beheer. Afstemming van de activiteiten van de verschillende deelnemers aan het overleg heeft volgens sommige respondenten wel een positieve invloed. Overige ontwikkelingen - zoals beschikbare budgetten

voor beheer - hebben volgens de meeste respondenten meer invloed. Voor zover het wijkoverleg beheer (positieve) invloed heeft op de kwaliteit van de openbare ruimte wordt opgemerkt dat deze invloed ook zonder het W.O.B. tot stand had kunnen komen.

#### *Vergroten van het vertrouwen van wijkbewoners in de politiek*

Het vertrouwen in de politiek neemt volgens de respondenten niet toe. Waar wel een toename van vertrouwen wordt genoemd (1x), wordt gewezen op het functioneren van het ambtelijk apparaat. Er worden zeer breed twee oorzaken genoemd voor het achterwege blijven van dat vertrouwen.

- 1 De politiek is binnen het wijkbeheer niet zichtbaar, heel af en toe is er wel eens een bestuurder of een fractie in de wijk, maar dat vindt buiten het kader van wijkbeheer plaats.
- 2 De bewoners zijn binnen het wijkbeheer (gedoeld wordt dan op het wijkoverlegbeheer) niet actief en kunnen dus ook niet door toedoen van het wijkbeheer meer vertrouwen krijgen.

### **3 Integratie wijkbeheer in de organisaties van de diverse deelnemers**

Integratie van het sociaal wijkbeheer in het denken (strategisch niveau) en doen (operationeel niveau) bij de verschillende organisaties is volgens het merendeel van de respondenten achterwege gebleven. Uitzonderingen hierop vormen - naar eigen zeggen - SVWO die meer oog hebben gekregen voor het belang van de buitenruimte en gemeentewerken die meer storingsonderhoud plegen.

Gebrek aan integratie van denken en doen zou blijken uit de volgende signalen.

- In de jaarplannen van diverse deelnemers wordt geen rekening gehouden met sociaal wijkbeheer (geen integratie in jaarlijkse besluitvorming).
- Wijkoverleggen beheer zijn geen onderdeel van de agenda's van werkoverleggen en dergelijk (geen integratie in de reguliere besluitvorming).
- Buiten het wijkbeheer om vinden ingrepen in de buitenruimte plaats (langs het wijkbeheer werken).

Als positief punt wordt genoemd dat andere organisaties minder anoniem zijn geworden.

### **4 Organisatiestructuur en werkwijze**

Over de organisatiestructuur lopen de meningen uiteen. De meeste respondenten zijn het erover eens dat de huidige structuur niet voldoet. De volgende vijf kritiekpunten worden breed gedeeld.

- Deelnemers aan het overleg zijn onvoldoende gemandateerd en moeten te vaak weer zaken meenemen in de eigen organisatie waardoor het in ieder geval weer drie maanden duurt voordat er zicht is op voortgang in de oplossing van het probleem (willekeurig welke).
- Deelnemers aan het overleg zijn onvoldoende gecommitteerd aan het welslagen van het sociaal wijkbeheer. Bijdrage aan oplossingen is te vrijblijvend. Hierdoor ontstaat meer een sfeer van 'wat valt hier te halen' dan 'wat kan mijn organisatie eraan bijdragen'.
- Er is voortdurende onduidelijkheid over het niveau waarop een wijkoverleg beheer dient te functioneren. Aan de ene kant betreft dit zowel de vraag of er alleen problemen moeten worden gesignaleerd of er ook direct moet worden besloten. Aan de andere kant verhoudt de lange termijn (vastgelegd in wijkvisies) zich slecht tot korte termijn acties.

- De bijdrage van de verschillende deelnemers aan oplossingen loopt sterk uiteen. Dit wekt bij die groepen - die menen dat zij zelf meer bijdragen aan de oplossing - een sterk gevoel van wrevel.
- De positie van de beheercoördinator is niet gelukkig. Zij staan te dicht op het gemeentelijk apparaat en zijn te veel 'van de gemeente' in plaats van een bemiddelaar tussen verschillende partijen. Het functioneren van het wijkbeheer is te zeer afhankelijk van de inspanningen van de beheercoördinatoren.

## **5 Concrete knelpunten**

Als de drie belangrijkste knelpunten komen de volgende problemen naar voren.

- 1 De vergaderfrequentie van de wijkoverleggen beheer is te laag.
- 2 Voorbereiding van de vergadering door de verschillende deelnemers is onvoldoende.
- 3 'Het duurt allemaal te lang'. Het wijkoverleg beheer is onvoldoende slagvaardig.

## **6 Meerwaarde**

Als positieve punten van het wijkoverleg worden genoemd:

- Men heeft elkaar beter leren kennen.
- Meer afstemming van maatregelen in buurten en wijken.

## **7 Politiek**

Politiek speelt op dit moment volgens het overgrote merendeel van de respondenten geen rol bij het sociaal wijkbeheer. De politiek is in ieder geval niet zichtbaar. Bewoners gaan naar de politiek toe als men het wijkoverleg beheer wil omzeilen.