

WIJKGERICHT WERKEN IN GELDERLAND

*OVER KEUKENS, TANGO'S, SCHARNIEREN,
BLAUWE OGEN, SUPPORTERS
EN BLAUWSPOELINGEN...*



Nico de Boer
Eric Lugtmeijer, DSP-groep
Peter Mier, DSP-groep
Juli 2006

INHOUD

Inleiding.....	3
1. Conclusies en observaties	4
2. Ontstaan, doelen en realisatie van het wijkgericht werken	13
3. De unit wijkgericht werken	29
4. Wijkgericht werken en de rest van de gemeentelijke organisatie.....	40
5. Wijkgericht werken buiten de gemeentelijke organisatie, in de wijk.....	54
Methodische verantwoording	66

INLEIDING

Voor u ligt het verslag van het onderzoek dat wij in opdracht van acht Gelderse gemeenten – gefaciliteerd door de provincie Gelderland – hebben uitgevoerd naar wijkgericht werken in Apeldoorn, Arnhem, Doetinchem, Ede, Harderwijk, Nijmegen, Tiel en Zutphen. Deze steden werken in het Gelders Stedelijk Ontwikkelingsbeleid (GSO) met de provincie Gelderland samen, onder meer aan de verbetering van het wijkgericht werken. Ze doen dat vanuit het inzicht dat er binnen de steden sprake is van knelpunten tussen beleid en praktijk, tussen back office en front office, tussen stedelijk georiënteerde diensten en wijkgericht werkende onderdelen van de gemeentelijke organisatie.

Apeldoorn deed in 2005 al mee aan een door ons uitgevoerde landelijke LPB-benchmark wijkgericht werken 'Kijken in elkaars keuken'. De provincie Gelderland wilde graag een soortgelijke benchmark voor 'haar' steden die meedoen in het Gelders Stedelijk Ontwikkelingsbeleid. De steden stemden toe en de provincie financierde het onderzoek.

Bij dit type onderzoek staat leren van elkaar centraal. Om dat mogelijk te maken worden de GSO-steden in dit verslag eerst 'opgemeten'. Daarbij gaat het niet om blauwdrukken en ook niet om een ranglijst met winnaars en verliezers. Ook is deze beschrijving van het wijkgerichte werken in acht gemeenten en de vergelijking tussen deze acht gemeenten geen evaluatie van het wijkgerichte werken in de onderzochte gemeenten en al evenmin bedoeld om specifiek per gemeente adviezen te geven. Deze benchmark biedt de basis voor een vervolg. De resultaten van de benchmark kunnen daarbij worden gebruikt voor presentatie, discussie, advies en visitatie.

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 worden de belangrijkste conclusies en observaties van de benchmark kort en bondig weergegeven. Vanuit hoofdstuk 1 kan de lezer eenvoudig naar de onderliggende teksten in de daaropvolgende hoofdstukken gaan doordat de conclusies overeenkomstig de hoofdstukindeling genummerd zijn. In de daarop volgende hoofdstukken worden per onderwerp de acht gemeenten naast elkaar beschreven.
- In hoofdstuk 2 wordt een korte beschrijving van het verleden, van de doelen en van de resultaten van het wijkgerichte werken per gemeente gegeven. In hoofdstukken 3, 4 en 5 worden aan de hand van meerdere 'meetpunten' de unit wijkgericht werken, respectievelijk de relatie van de unit met de rest van de gemeentelijke organisatie, respectievelijk het wijkgerichte werken buiten de gemeentelijke organisatie beschreven.

We danken de provincie Gelderland 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 acht wethouders, de tientallen bewoners en de professionele partners hebben ons een kijkje in hun keuken gegund. Zonder hun medewerking had de benchmark niet plaats kunnen vinden. We hopen dat dit verslag voldoet aan de verwachtingen en een goede basis legt voor een mogelijk vervolg(ler)traject en op zijn beurt een nieuwe impuls kan geven aan deze bijzonder waardevolle manier van werken.

Nico de Boer
Eric Lugtmeijer
Peter Mier

1. CONCLUSIES EN OBSERVATIES

Wat hebben de acht onderzochte Gelderse gemeenten gemeenschappelijk en wat niet? Waar zien we overeenkomsten, opvallende verschillen, belangrijke lessen en successen en is daarin een lijn te ontdekken? In dit hoofdstuk staan onze conclusies en observaties, die voor de provincie en de G8 kunnen dienen als basis voor het zelf formuleren van leerpunten. Wie wil zien hoe onze observaties sporen met de feitelijke beschrijvingen van de acht gemeenten, kan dat eenvoudig zelf opzoeken: de nummering van de paragrafen en kopjes correspondeert met die beschrijvingen in de hoofdstukken hierna.

1.2 ONTSTAAN, DOELEN EN RESULTATEN VAN HET WIJKGERICHT WERKEN

Indeling

De gemeenten die hebben deelgenomen aan de benchmark zijn qua omvang onder te verdelen in twee categorieën. Er zijn de drie grote gemeenten – Nijmegen, Arnhem en Apeldoorn – met circa 150.000 inwoners. Een tussenpositie neemt Ede in met 100.000 inwoners. Daarnaast is er een categorie gemeenten met een inwonertal tussen de 40.000 en 50.000 – Tiel, Harderwijk, Doetinchem en Zutphen.

In vijf van de acht gemeenten zit de wijkomvang tussen de 4.000 en 7.000. Harderwijk heeft het kleinste schaalniveau (buurten met gemiddeld 1000 inwoners). Ede en Apeldoorn zitten op circa 20.000 inwoners per wijk, c.q. stadsdeel.

Geschiedenis

Het wijkgericht werken is in de meeste gemeenten medio jaren negentig ontstaan, hoewel er ook vroegere voorlopers waren. De eerste steden (Arnhem en Nijmegen) gingen wat eerder van start (rond 1990) terwijl andere gemeenten toen nog in de pioniersfase zaten (Ede, Tiel, Harderwijk en Zutphen). Soms had 'het beestje een andere naam' of een andere gedaante. Voorbeelden zijn sociale vernieuwing in Arnhem, Buurtschakels en 'Opkrieken' in Tiel en Buurtpreventie in Harderwijk. Meestal ontstond het wijkgericht werken stapsgewijs en 'low profile', waarbij eerst pilots (in een beperkt aantal wijken) en experimenten werden gestart (zoals in Tiel, Ede en Doetinchem). De nadruk lag daarbij meestal op integraal fysiek beheer (snel herstel en verbetering) maar de verbreding naar sociale thema's wordt steeds duidelijker.

Naam

In deze benchmark hanteren we de term 'wijkgericht werken' als verzamelbegrip. Ook gemeenten gebruiken deze term vaak. Maar ook 'wijkaanpak', 'buurtgericht werken' en 'wijkbeheer' bleken gangbare termen. Overigens merken we dat binnen een gemeente nogal eens verschillende termen worden gebruikt. Kortom: er is veelal geen uniforme aanduiding.

Doelen en motieven

In de algemene doelen van het wijkgerichte werken is een duidelijke rode lijn te herkennen. Daarentegen kunnen specifieke doelen binnen de acht gemeenten in meer of mindere mate uiteen lopen. In het algemeen komen de volgende doelen vaak voor:

Inhoudelijk

- Verbeteren van de leefbaarheid (fysiek en sociaal).
- Bevorderen van de sociale cohesie.

Procesmatig

- Bevorderen van de participatie.
- Bevorderen van de medeverantwoordelijkheid (gericht op bewoners).
- Het verbeteren van de communicatie tussen burgers en overheid.
- Het verbeteren van het netwerk van en tussen de professionele partners.

Dat laatste doel wordt overigens minder vaak genoemd dan gerealiseerd. Kennelijk wordt het veelal niet als doel van wijkgericht werken gezien, terwijl er in verschillende gemeenten veel in wordt geïnvesteerd.

Door de tijd heen zien we bij de Gelderse gemeenten een verbreding van de doelen: van fysiek beheer in de openbare ruimte en klachtenafhandeling (snel en zichtbaar resultaat), via leefbaarheid in het algemeen, naar communicatie met bewoners en sociale cohesie. Deze ontwikkeling doet zich ook elders in Nederland voor.

Wijkgericht werken wordt meestal gezien als een werkwijze, een manier van werken (van buiten naar binnen en van binnen naar buiten), die dienstig is aan andere werkwijzen (zoals het werken op basis van sectorale, vakmatige expertise en projectmatig werken). In een aantal gemeenten wordt beklemtoond dat het wijkgericht werken tijdelijk moet zijn (hulpstructuur) en dat het zichzelf moet opheffen als het niet meer nodig is. Een concrete datum daarvoor is echter nog niet vastgesteld.

De motieven om wijkgericht te werken lopen zoals kan worden verwacht parallel aan de doelen. De belangrijkste motieven zijn:

- Het verkleinen van de afstand tussen de gemeente en de burger.
- Het veranderen van de cultuur binnen de gemeentelijke organisatie (meer naar buiten kijken, meer vraaggericht werken en vooral maatwerk leveren).
- Het verbeteren van de dienstverlening (klachtenafhandeling) en participatie (betrekken van bewoners).

Ook wordt het wijkgericht werken als voertuig gezien voor het doorcentraliseren van het gemeentelijke beleid.

Resultaten

In geen enkele van de acht onderzochte Gelderse gemeenten is feitelijk onderzocht of het wijkgericht werken aan de doelen beantwoordt. Door de meeste gemeenten wordt dat wel als een probleem gezien. Het ontbreken van resultaten die aantoonbaar zijn bereikt door het wijkgericht werken bemoeilijkt het legitimeren en maakt kwetsbaar in een tijd van afrekenen. Ook in dit opzicht wijken de Gelderse gemeenten overigens niet af van het landelijke beeld.

Er wordt wel op een indirecte manier gekeken of wijkgericht werken leidt tot de gewenste resultaten. Regelmatig worden Omnibusenquêtes Leefbaarheid en GSB-onderzoek aangehaald. Het verbeteren van de leefbaarheid is immers één van de belangrijkste doelen in het wijkgericht werken. Maar er wordt nergens één-op-één aangetoond dat een verbeterde leefbaarheid komt door de inspanningen van het wijkgericht werken. Dat is natuurlijk ook heel moeilijk. Immers:

- Er zijn meer partijen die zich inspannen om de leefbaarheid te verbeteren (bewoners zelf, corporaties, politie, andere gemeentelijke afdelingen).
- Leefbaarheid heeft een eigen dynamiek, die niet altijd aantoonbaar beïnvloed is door de inspanningen van wie dan ook.

De onderzochte gemeenten hebben meestal wel – en vaak zelfs meer – oog voor de procesresultaten (meerwaarde in de gemeentelijke organisatie, belangstelling van bewoners, samenwerking met partners, het eigen functioneren), maar ook deze zijn meestal niet grondig onderzocht. Er zijn wel procesevaluaties, maar die worden meestal door de betrokken gemeente zelf uitgevoerd.

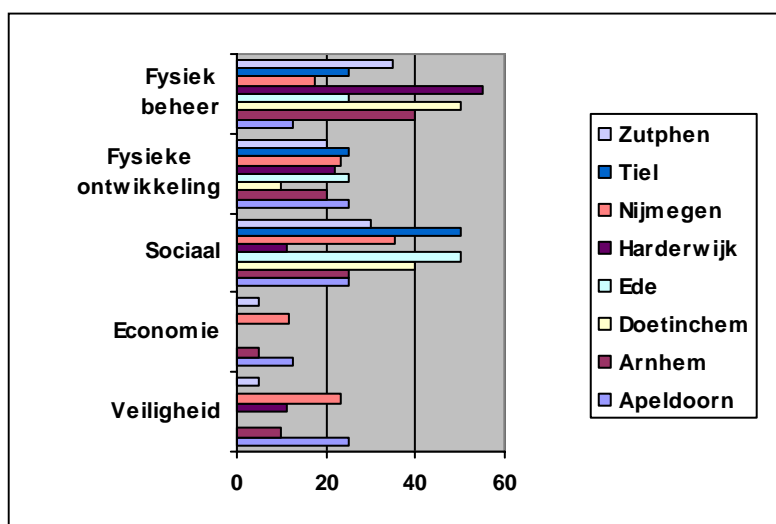
Ondanks het ontbreken van een harde onderbouwing wordt in Gelderland en daarbuiten breed de opvatting gedeeld dat het wijkgericht werken verschil maakt, meerwaarde heeft en resultaat oplevert. Het wijkgericht werken heeft dan ook de afgelopen tijd nauwelijks te lijden gehad onder bezuinigingen. Integendeel: het groeit gestaag door, niet alleen als gedachtegoed, maar ook feitelijk, in formatie en geld.

1.3 DE UNIT WIJKGERICHT WERKEN

Er wordt in Nederland heel wat wijkgericht gewerkt. In deze paragraaf – en dus ook in hoofdstuk 3 – richten we ons op de ‘unit wijkgericht werken’. We bedoelen daarmee het teamverband (hoe licht ook) dat gericht is op het coördineren, regisseren of managen van de wijkgerichte inspanningen van gemeente en partners en het afstemmen daarvan op de wijken en hun bewoners. Dat betekent dat we hier bijvoorbeeld wijkploegen die groen, grijs en blauw onderhouden, buiten beschouwing laten.

Wanneer we kijken naar de aldus gedefinieerde units, dan zien we het volgende beeld: De grote gemeenten Nijmegen, Arnhem en Apeldoorn hebben een stevige unit met een formatie die varieert van 10 tot 18 FTE’s. Daarnaast zijn in Arnhem en Nijmegen aparte procesmanagers of projectleiders aangesteld. De bijbehorende salarisniveaus voor wijkcoördinatoren/wijkmanagers variëren tussen schaal 11 en 13. Harderwijk en Tiel hebben nog nauwelijks of zelfs in het geheel geen aparte unit wijkgericht werken.

- Het is niet informatief om de gemeenten qua bezetting te vergelijken. Natuurlijk hebben grotere gemeenten meestal een grotere formatie, niet alleen omdat ze eenvoudigweg groter zijn, maar ook omdat zich in grotere steden vaak meer problemen in de wijken voordoen en de organisatie van de lokale overheid meestal complexer is. Een tweede complicatie is, dat de wijkcoördinatoren in de kleinere gemeenten nogal eens een takenpakket hebben met andere inhoud dan alleen wijkcoördinatie: sommigen zijn nauw betrokken bij het fysiek beheer (Ede en Harderwijk), anderen zijn meer betrokken bij de bestuurlijke processen (opnieuw Harderwijk) of bij de uitvoering van een pilot (Tiel). Dat bemoeilijkt het vergelijken: het gaat deels om appels en peren.



De rol van de wijkcoördinator 'in de acht' die het meest wordt genoemd is die van: regisseur, adviseur, waakhond en ambassadeur. Wijkcoördinatoren met de bevoegdheid om in strikte zin *opdrachten* te geven aan de sectoren zijn er in Gelderland niet. Men streeft ook nergens naar die verhouding, zelfs niet in de gemeenten waar het wijkgericht werken zich al uitgebreid heeft ontwikkeld (Arnhem, Nijmegen en Apeldoorn). De wijkcoördinator *hoeft* ook geen formele rol te hebben. Het lijkt meer op een goed uitgevoerde tango: verleiden en afstoten. Verleiden door een goed en aantrekkelijk netwerk te hebben en door steeds te zoeken naar je supporters (bestuur, bewoners). Afstoten door onafhankelijk te blijven en steeds de eigen combinaties te zoeken in een verkokerde gemeentelijke organisatie. Er zijn dan ook voldoende andere competenties die het ontwikkelen waard zijn, zoals slim koppelen tussen 'binnen' en 'buiten' en tussen het strategische en het operationele niveau. Om die reden maken de grote gemeenten ook steeds meer werk van het vak van wijkcoördinator, door middel van coaching, intervisie enzovoort. De kleinere gemeenten haken daar graag bij aan. In gemeenten met een kleine bezetting komt die professionalisering echter moeilijk(er) tot stand.

- De tijdsbesteding per beleidsveld is grafisch als volgt samen te vatten. Duidelijk is te zien dat fysiek beheer nog steeds de meeste tijd van de unit wijkbeheer neemt, hoewel het tijdsbeslag van 'sociaal' daar nauwelijks meer van te onderscheiden is. Opmerkelijk zijn ook enkele verschillen tussen gemeenten. Zo is Harderwijk koploper in de aan fysiek beheer bestede tijd en besteden Tiel en Ede de meeste tijd aan de aanpak van sociale wijkproblematiek. De drie grote gemeenten besteden relatief weinig tijd aan fysiek beheer. Overigens lieten enkele gemeenten daarbij aantekenen dat het verschil tussen fysiek en sociaal lang niet altijd makkelijk te maken is: is de inrichting en het beheer van een speelplek (of het ontbreken daarvan) nu een fysiek of sociaal vraagstuk? Of eigenlijk beide?

1.4 WJKGERICHT WERKEN EN DE REST VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

Ophanging

De unit wijkgericht werken zit soms bij de concernstaf (neutraal ten opzichte van de sectoren of diensten en dichtbij het bestuur) maar meestal biedt een sector (of dienst) de unit onderdak. Dat is vaak aan de ruimtelijke/fysieke kant maar ook in de sociale hoek (maatschappelijke ontwikkeling) komt onderbrenging voor. Opmerkelijk is de afwijkende positionering van de unit in Apeldoorn: bij de Publiekdsdienst.

De optimale positie van de unit in de gemeentelijke organisatie verschilt per gemeente en is sterk afhankelijk van cultuur, organisatie (en individuele personen!) en historie van het gemeentelijk apparaat, maar ook van het ontwikkelingsstadium waarin het wijkgericht werken zich bevindt: soms is het goed om in de luwte tot ontwikkeling te komen, later in die ontwikkeling verdient het vaak aanbeveling om op strategische gronden de plek op te zoeken waar 'de actie is' en het meest te halen valt. Volgens sommigen (met name Arnhem) is het zelfs raadzaam met enige regelmaat een andere ophanging te zoeken.

Rol in het apparaat

Vrijwel alle gemeenten lieten weten dat de unit wijkgericht werken steeds meer erkenning krijgt op het stadhuis. Maar in veel gevallen is er blijvende weerstand. Hoe meer de unit een machtsbasis krijgt hoe meer andere diensten en sectoren daar ook weer tegen aanleunen. De spanningsverhouding tussen de integrale en concrete wijkwerke-

lijkheid en de specialistische en meer abstracte vakwerkelijkheid is kennelijk een blijvende.

Bij alle onderzochte gemeenten zien we dat de unit in de loop der tijd meer samenwerking zoekt met de rest van het gemeentelijk apparaat. In Ede lijken de verhoudingen daarbij soms ook wat oppositioneel van aard te zijn.

Een aantal keren werd het gevaar gesignaleerd dat het wijkgericht werken een routine dreigt te worden (vraaggericht werken in een jaarlijks terugkerende, soms wat afmattende cyclus). Permanent vernieuwen werd in zulke gevallen als 'de' opgave gezien.

Politiek

Voor het wijkgericht werken blijkt het bestuur een belangrijke supporter te zijn. Het college kan werken als een drukmiddel om nieuwe wegen in te slaan en bepaalde keuzes afdwingen. Met name de portefeuillehouder is een cruciale schakel, daar kunnen ook gemeenten van getuigen waar kortere of langere tijd een portefeuillehouder aan het bewind was die zich voor het wijkgericht werken maar matig interesseerde. Gebruik maken van de invloed van de portefeuillehouder is voor de unit wijkgericht werken echter een subtiel en soms riskant spel, want je kunt je er ook snel niet geliefd mee maken bij de rest van de gemeentelijke organisatie. Waar wijkcoördinatoren teveel leunen op 'hun' bestuurder kan dat leiden tot lijdelijk verzet onder collega-ambtenaren. Vijf van de acht onderzochte gemeenten werken met wijkwethouders. Die figuur blijkt daar een redelijk eenvoudig en toch effectief middel te zijn om verschillende doelen te bereiken:

- Meer politiek gewicht voor wijkgericht werken: 'de wijk' komt ongefilterd op de colleegetafel en eventuele conflicten tussen wijkcoördinatoren en sectorambtenaren blijven niet begrensd tot achterkamertjes.
- Dwarsverbanden tussen sectoren rondom wijkproblematiek (wijkwethouders zijn immers altijd ook vakwethouders).

Algemeen gesteld geeft het fenomeen wijkwethouder het 'scharnier' tussen wijk en gemeentehuis een bredere basis dan alleen de wijkcoördinator. Verantwoordelijkheidsdilemma's tussen wijkwethouders en portefeuillehouders blijken maar zelden voor te komen. Doetinchem, Ede en Harderwijk werken (nog) niet met wijkwethouders. Bij alle gemeenten zien we een brede steun in de gemeenteraad voor het wijkgericht werken. Er zijn echter ook voorbeelden waarin raadsleden een minder gelukkige rol speelden, door op basis van incidenten de werkwijze in de wijken te passeren of zelfs te frustreren. Het initiatief van Arnhem om de raad een duidelijker rol in het kader van het wijkgericht werken te bieden, verdient dan ook serieuze aandacht (en navolging?).

1.5 WIJKGERICHT WERKEN BUITEN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE, IN DE WIJK

Vooraf: dé wijk bestaat niet, er zijn veel verschillen. Bijna alle gemeenten maken dan ook inmiddels een onderscheid tussen aandachtswijken en 'gewone' of beheerwijken. Er kan immers verschil worden gemaakt in wijken waar hardnekkige problemen moeten worden aangepakt en wijken waar je met het beheren van de bestaande situatie goed uit de voeten kunt. Sommige gemeenten focussen hun inspanningen sterk op de aandachtswijken, andere zetten wel een stadsbreed model neer voor wijkgericht werken maar kunnen daarbinnen specifieke inspanningen leveren. De strategie (aanpak) en de

ingezette middelen (geld, instrumenten) beginnen steeds meer te verschillen afhankelijk van het soort wijk.

Daarnaast bestaan de gemeenten die zijn onderzocht uit dorpen (een klein deel van het inwonertal weliswaar). In bijvoorbeeld Zutphen, Doetinchem en Ede verschilt de stadsproblematiek soms sterk van de dorpsproblematiek. Ook daar wordt maatwerk toegepast, vaak binnen een algemeen stramen. Het dorp in de grotere gemeente krijgt zijn specifieke plek. Het verschil tussen stad en dorp ligt gevoelig, dus daar wordt rekening mee gehouden.

Relatie met partners

Bij de conclusies over de partners in het wijkgericht werken zoomen we achtereenvolgens in op de bewoners, de professionele partners (onder wie het opbouwwerk) en tenslotte op de manier waarop – omgekeerd – de partners aankijken tegen het wijkgericht werken.

Bewoners

Duidelijk is uiteraard dat wijkgericht werken zonder de participatie van bewoners niet lukt. Als bewoners niet het idee hebben dat ze voldoende kunnen meedoen, dan werkt het niet. Een verdergaande constatering is, dat wijkgericht werken ook dreigt te verkwijnen als de groep bewoners die wel meedoet niet een organische band onderhoudt met de wijkbewoners. Dat werkt naar twee kanten frustrerend. Nieuw bewonerskader raakt afgeschrikt als men ‘veel grijze koppen en blauwspoelingen op die wijkvergaderingen ziet’. Een zittende groep bewoners zorgt bedoeld of onbedoeld voor een selectie in de bewonersparticipatie. Maar intern in de gemeentelijke organisatie werkt een eenzijdige vertegenwoordiging ook averechts. Vroeg of laat worden daar signalen uit wijken gediskwalificeerd als de representativiteit of afspiegeling van de bewonersvertegenwoordiging te gering is (hoe betrokken deze bewoners ook kunnen zijn). Het meest vitaal kan wel eens die vorm van wijkgericht werken zijn die het tot zijn taak rekent permanent en met grote inzet nieuwe groepen bewoners op te zoeken. De meeste onderzochte gemeenten waren daar wel van doordrongen, zekter getuige het feit dat ‘buurtburgemeesters’ overal met argwaan worden gezien. In enkele gemeenten blijven status, bevoegdheden en verwachtingen van de bewonersvertegenwoordiging onduidelijk. Een convenant kan een oplossing zijn maar het gaat vaak om de manier hoe daar mee wordt omgegaan.

Maatschappelijke organisaties

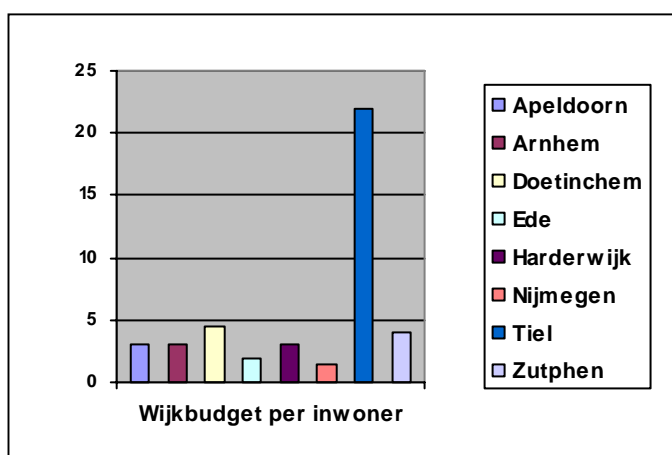
Welke relaties de gemeente onderhoudt met professionele partners, is sterk afhankelijk van de doelen van het wijkgericht werken. In de meeste gevallen is er een hechte relatie met de politie, de corporatie(s) en het welzijnswerk. Minder vaak zijn er ook relaties met onderwijs, zorg en winkeliers (in het kader van economische wijkontwikkeling). De inzet van de politie is een vraagstuk vanwege een – in het kader van de ‘kerntakendiscussie’ – verschuivende aandacht van preventief naar repressief handelen, waardoor de politie wijkgericht werken minder prioriteit geeft of dreigt te geven. Er is her en der veel kritiek op het opbouwwerk, dat zijn verantwoordelijkheid niet zou nemen, teveel aan belangenbehartiging voor bewoners doet of te sterk een oppositionele houding kiest. Vanuit de gemeenten wil men van de opbouwwerker een leniger houding, meer gericht op het inventief en voortdurend zoeken naar (nieuwe) bewoners in de wijken. Een lastige gemeentelijke hobbel is dat het opbouwwerk wordt aangestuurd vanuit een welzijnscontract waarop de unit wijkgericht werken veelal weinig vat heeft.

Hoe zien partners het wijkgericht werken van de gemeente?

De taak van de wijkcoördinator blijft onderwerp van discussie. Bewoners, maar ook partners, willen eigenlijk vooral één eenvoudig te bewandelen ingang in de gemeente – die daar dan eigenlijk meteen maar de eindverantwoordelijkheid dient te nemen. In praktijk en theorie onverenigbaar, maar een hardnekkige wens... De wijkcoördinator is als persoon vaak onomstreden ('doet prima zijn werk, zet zich geweldig in voor de wijk') maar men vraagt zich af wat hij of zij daadwerkelijk kán. Het stadhuis blijft daarmee voor sommige bewoners en partners in het wijkgericht werken een 'black box' en de wijkcoördinator een goede toegang tot een doodlopende steeg. Anderen benadrukken de functie van het wijkgericht werken als airbag (opvangen van allerlei vragen uit de wijk) of die van vliegwiel (veranderingen overbrengen op de staande gemeentelijke organisatie). Tussen deze zeer verschillende verwachtingen in moet het wijkgericht werken blijven manoeuvreren.

Instrumenten

In de praktijk zien we een grote veelheid aan instrumenten worden toegepast. De succesfactor bij uitstek is daarbij of de ingezette instrumenten werken of niet – en dat niet alleen als het gaat om het inpassen van vragen uit de wijk in de beleids- en begrotingscyclus van de gemeente.



Duidelijk in ontwikkeling is het instrument 'visieontwikkeling' al dan niet via de techniek van 'branding'. Het gaat daarbij om het verzamelen – liefst los van de gemeentelijke plannen – van geluiden uit 'de wijk', dat wil zeggen: uit een zeer brede kring van bewoners en andere 'gebruikers' van de wijk, al dan niet georganiseerd. Een kunst is het vervolgens om die visie te relateren aan de beleidsplannen op middellange en korte termijn en het dagelijks onderhoud.

De omvang van het wijkbudget (in €per inwoner) verschilt niet zo veel als we Tiel niet meerekenen, zoals zichtbaar in deze grafiek. Overall schommelt het tussen de €1,50 tot €4,50. Tiel niet meerekenen is te verantwoorden omdat het wijkbudget geldt voor één enkele wijk en geheel uit 'incidentele' GSO-middelen wordt betaald.

Staar u echter niet stuk op deze grafiek want allerlei randvoorwaarden voor de besteding zijn in het kale, schijnbaar illustratieve bedrag niet meegerekend. Zo maakt het voor de bewoners nogal wat uit of het wijkbudget door henzelf vrij besteedbaar is, dan wel wordt bestemd op het stadhuis of door de samenwerkende professionals. Er zijn bovendien veel meer instrumenten dan wijkbudgetten en de jaarlijkse begrotingscyclus: van schouwen tot wijkontwikkelingsplannen, van 'premie op actie' (gericht om actieve

bewoners te stimuleren) tot wijkkranten en websites. In hoofdstuk 2 t/m 5 vindt u een meer uitgebreide beschrijving van deze instrumenten.

Klachten en wijkposten

De traditionele wijkposten waar wijkbewoners terecht kunnen voor hun alledaagse klachten lijkt duidelijk aan kracht te hebben ingeboet. Het face-to-face contact voor klachten lijkt te zijn ingehaald door de mogelijkheid om telefonisch en via de website meldingen te doen. Opmerkelijk is dat in Nijmegen de wijkposten die oude functie hebben ingeruild voor een nieuwe: een punt waar bewoners (veelal allochtone) met problemen van sociaal-juridische aard kunnen komen.

Ontwikkelingsfase

Ten slotte een onderwerp dat in de afzonderlijke beschrijvingen per stad niet aan de orde komt, maar in dit concluderend/observerend hoofdstuk niet mag ontbreken: een beoordeling van de ontwikkelingsfase waarin het wijkgericht werken in de acht onderzochte Gelderse gemeenten verkeert. We zien in Gelderland drie soorten gemeenten:

Ervaren

Tot de ervaren gemeenten rekenen we Apeldoorn, Nijmegen en Arnhem. Zij hebben veel instrumenten (door)ontwikkeld die over het algemeen door de betrokkenen worden gewaardeerd. De wijkcoördinator/wijkmanager kent zijn rol en voelt zich daar redelijk senang in. Men weet in deze gemeenten veelal wat het ‘vak’ wijkgericht werken inhoudt en dat dat voortdurend verder ontwikkeld moet worden. De unit wordt duidelijk ervaren als een meerwaarde voor de gemeentelijke organisatie. De supporters van de afdeling zitten vooral bij het bestuur (college en raad) en bij de bewoners. De eigen ambtenaren zien wel de meerwaarde maar vinden de wijkcoördinator/manager iemand die nog wel eens ‘door alles heen fietst’. De rest van het gemeentelijk apparaat blijft daarin toch vaak hardnekkig haar lijn volgen en verkokerd denken. De wijkcoördinatoren vullen in deze gemeenten vaak een gat tussen het abstracte visieniveau en het operationele (in Arnhem het ‘tactisch gat’ genoemd).

Aan het doorontwikkelen

Een tweede groep gemeenten heeft al redelijk wat ervaring opgedaan, maar er is nog veel werk te verzetten voordat de werkwijze, de inbedding en de unit werkelijk stáán. Tot deze groep behoren Zutphen, Ede en Doetinchem. Overigens hebben deze drie gemeenten elk voor zich een aantal zaken redelijk gedegen staan: Zutphen haar jaarcyclus, Ede zijn jaarlijkse bewonersprojecten en Doetinchem haar netwerkvorming met maatschappelijke organisaties.

In de kinderschoenen

De gemeenten Tiel en Harderwijk staan nog aan het begin van de ontwikkeling van het wijkgericht werken. Zij zoeken nog naar de goede inbedding, het juiste netwerk binnen de gemeentelijke organisatie en buiten, in de wijk. Met de inrichting van het wijkgericht werken zijn ze nog aan het pionieren.

Het ontwikkelingsstadium lijkt één op één samen te hangen met de omvang van de gemeenten: de drie grootste Gelderse gemeenten zijn immers ook de meest ervaren. Voor een deel is dat een werkelijkheid die ook elders in Nederland geldt: grotere gemeenten voelden eerder de noodzaak om door wijkgericht werken hun responsiviteit te vergroten, ze zijn door hun omvang eerder gedwongen om wijkgericht werken te

ontwikkelen: er valt meer te coördineren en de burger staat vaak verder weg. Die grotere omvang leidt er ook toe dat ze beter in staat zijn tot bestuurlijke innovaties waarbij ze bovendien meer kunnen rekenen op (financiële en inhoudelijke) ondersteuning in het kader van bijvoorbeeld de Sociale Vernieuwing en het Grote-stedenbeleid. Anderzijds is een relativering op haar plaats. De ontwikkeling van het wijkgerichte werken is geen lineaire evolutie die elke gemeente dient door te maken: grotere steden kennen andere uitdagingen dan kleinere gemeenten (grootstadsproblematiek), terwijl kleinere gemeenten op hun beurt – juist door hun kleinere schaal – andere mogelijkheden hebben om responsiviteit vorm te geven. Bovendien beschikken in het algemeen minder ervaren gemeenten op deelaspecten vaak over bijzondere ervaringen. Het komt erop aan om op elke schaal, of nog specifieker geformuleerd, om in iedere unieke context de optimale werkwijze te ontwikkelen.

De algemene conclusies en observaties in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de uitgebreide beschrijvingen in de komende hoofdstukken, die met het oog op de vergelijkbaarheid op dezelfde manier zijn geordend.

2. ONTSTAAN, DOELEN EN REALISATIE VAN HET WIJKGERICHT WERKEN

2.1 APELDOORN

Indeling

In Apeldoorn wonen 156.000 mensen in zes stadsdelen van gemiddeld ruim 25 duizend inwoners, met een bandbreedte van 19.000 (de dorpen) tot 33 duizend (stadsdeel Zuidoost). Binnen die zes stadsdelen bevinden zich 23 dorpen en wijken met gemiddeld zesduizend inwoners; het kleinste dorp kent slechts 120 inwoners.

Geschiedenis

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 vorm wilde geven aan de ‘territoriale belangenbehartiging’ vanuit de dorpen en buurtschappen rondom de stad. 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. De voorloper van de afdeling Wijkzaken koos in die periode regelmatig een oppositionele rol en werd door velen in het stadhuis als een ‘ongewenst kindje’ ervaren. Deze manier van werken, zo werd 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: te weinig toekomstgericht, te veel fysiek, te weinig sociaal, teveel overleggen en te weinig stimulerend voor burgerparticipatie...

De beoogde 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. Deze manier van werken is in 2005 – na ampele beraadslaging binnen en buiten het stadhuis – in grote lijnen vastgesteld door het college. Onder de naam ‘proeftuinen’ is de afgelopen maanden geëxperimenteerd met (1) een meer of minder centrale positie van het stadsdeelplatform, (2) de verbreding van de stadsdeelaanpak met sociaal en (3) de mate van betrokkenheid van de bewoners, onder meer door een systeem van ‘premie op actie’. Na definitieve besluitvorming voorjaar 2006 wordt de nieuwe werkwijze per 1 januari 2007 officieel ingevoerd; op dit moment werkt Apeldoorn al grotendeels langs de nieuwe lijnen, men is bezig met de *fine tuning*.

Namen

Nu de reorganisatie van het 'wijk'gericht werken in grote lijnen is gerealiseerd, heet het in Apeldoorn 'de stadsdeelaanpak'. Deze aanpak wordt toegepast in alle wijken en dorpen, ook in het landelijk gebied en ook in het centrum. Uiteraard zijn er verschillen tussen de dorpen, enkele aandachtswijken en het centrumgebied: elk type stadsdeel krijgt zijn eigen type aanpak.

Doelen en motieven

Apeldoorn noemt voor zijn stadsdeelaanpak expliciet drie doelen:

Dichter bij de burger, de burger aan zet:

Apeldoorn wil de opvattingen van burgers over hun leefomgeving als vertrekpunt nemen voor gemeentelijk beleid en uitvoering. Door het beleid daarop te richten wil de gemeente dichter bij de burger komen. Anderzijds wil de gemeente burgers stimuleren en ondersteunen in zelfwerkzaamheid en eigen initiatief. Daarin is de burger aan zet en heeft de burger een eigen verantwoordelijkheid.

Betere samenwerking met alle relevante partners

De Gemeente Apeldoorn ziet het als haar verantwoordelijkheid om samenwerking te organiseren tussen maatschappelijke organisaties die werkzaam zijn in het stadsdeel. Ze verwacht – net als van haarzelf – van haar partners dat ze gezamenlijk optrekken en elkaar versterken

Betere verankering in de gemeentelijke organisatie

Apeldoorn koppelt het gebiedsgericht werken aan haar reguliere dienstplannen en begrotingen. Ze kiest niet voor stadsdeelbegrotingen en substantiële stadsdeelbudgetten maar zet in op het reguliere gemeentelijke beleid en uitvoering, dat meer gebiedsgericht zal worden.

Het accent lag daarbij aanvankelijk op het verkleinen van de afstand tussen gemeente en burger. De laatste jaren verschuift de aandacht licht naar het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening, mede door in de stadsdelen de communicatie en samenwerking te verbeteren.

Resultaten

De 'proeftuinen' die zijn uitgevoerd bij de implementatie van de stadsdeelaanpak zijn nauwlettend onderzocht. Zodra de nieuwe aanpak een feit is, wordt dat onderzoek gecontinueerd, zowel naar het proces als naar de effecten. Het wijkgericht werken van vóór de stadsdeelaanpak is steeds intern geëvalueerd via rapportages in de dienstplannen, dus in de normale beleidscyclus. Voor een indicatie van de effecten van de stadsdeelaanpak en zijn voorlopers heeft Apeldoorn de beschikking over onder meer een Veiligheidsmonitor, een Leefbaarheidsenquête en een Jeugdmonitor (die worden samengevat in de zogeheten Apeldoorn Monitor). Meer dan een indicatie van de effecten van het wijkgericht werken geeft die monitor niet. Wijkgericht werken is echter uit de politieke cultuur van Apeldoorn niet meer weg te denken. Er bestaan verschillende opvattingen over de doelmatigheid en doeltreffendheid, maar in algemene zin bestrijdt niemand het gunstige effect van de stadsdeelaanpak en zijn voorlopers op leefbaarheid en participatie.

2.2 ARNHEM

Indeling

In Arnhem wonen ruim 140.000 mensen in 24 wijken van ongeveer 5900 inwoners. In alle wijken wordt wijkgericht gewerkt. De binnenstad is hierop een uitzondering. Arnhem onderscheidt daarbij wijken waar het accent ligt op (fysieke) ontwikkeling, intensief beheer en beheer. Alle wijken hebben een label.

Geschiedenis

Arnhem werkt wijkgericht sinds 1990. De huidige vorm kreeg het wijkgericht werken rond 2000. De ontwikkeling van het wijkgericht werken door de jaren heen kan als volgt worden geschetst:

1. In de jaren zeventig was de stadsvernieuwing manifest. In de stadsvernieuwingsoperatie werd eigenlijk voor het eerst gebiedsgericht gewerkt.
2. Rond 1990 werd begonnen met het oprichten van wijkplatforms en het werken met wijkbudgetten. Dat was een novum en Arnhem was daarmee een voorloper in Nederland. In die jaren kwam het wijkgericht werken in een wat breder vaarwater. De sociale vernieuwing effende daarvoor het pad. Ook werden buurtpreventie projecten opgezet.
3. In 1993 werd de stap gezet naar het ondertekenen van een convenant wijkplannen waarbij het begrippenkader van het wijkbeheer van nu eigenlijk is ontstaan (wijkplatforms, wijkplannen, wijkbudgetten, etc.).
4. Er vond daarna geleidelijk een verbreding plaats naar een integrale aanpak waarbij het accent steeds meer op sociale onderwerpen kwam te liggen.
5. Rond 2000 heeft het wijkgericht werken een paar belangrijke stappen gezet. Er waren voordien wel een aantal instrumenten ontwikkeld (gereedschap voor het wijkgericht werken) maar niet voldoende. Deze zijn snel ontwikkeld. In 2003 zijn ze in een beleidskader vastgelegd.
6. Ook werd de vrijblijvendheid die voordien meer bestond voor organisaties en bewoners minder. De instrumenten en spelregels (zie verderop) hebben daartoe bijgedragen.
7. Opvallend is dat rond 2000 gekozen is om ook vooral buiten (in de wijken) te excelleren. Immers, de interne bedrijfshuishouding (planning en programmering) was en is nog verre van op orde. Daar lag dus eventueel een mogelijkheid om daarop in te springen. Dat is bewust niet gedaan. Er werd ook niet gekoerst door de afdeling Wijkzaken op een sturingsmodel waarbij de afdeling directe zaken zou kunnen afdwingen. Er werd in de eerste plaats gekoerst op de wijken (van buiten naar binnen werken). Dat is in de kern en ook de toegevoegde waarde van de afdeling. De afdeling heeft zich geplaatst in het 'tactisch gat'. Binnen de gemeentelijke organisatie richten veel mensen zich op operationele zaken en ook op meer strategische onderwerpen. Maar de verbinding tussen deze twee is het tactische niveau die deze andere niveaus kan verbinden.
8. Op dit moment ligt de opgave meer om binnen de gemeente de samenwerking en het 'wijkgevoel' tussen de oren te krijgen (scharnier van binnen én buiten).

Namen

Er zijn in het verleden verschillende termen gebruikt voor het wijkgericht werken (gebiedsgericht werken, sociale vernieuwing, etc.). Maar het wijkgericht werken is wel de term die al een tijdje is ingeburgerd.

Doelen en motieven

De formele doelen van het wijkgericht werken zijn:

1. Het verbeteren van de leefbaarheid van de wijken
2. Het betrekken van bewoners bij hun leefomgeving
3. Het managen van de processen vanuit het perspectief van de wijk.

De motieven om dat te doen zijn ingegeven om: de afstand tussen de gemeente en de bewoners te verkleinen, de cultuur van de gemeentelijke organisatie te veranderen (denken vanuit perspectief van de burger) en om zichtbare resultaten te behalen op de meest kleine en concrete schaal.

Resultaten

De afdeling Wijkzaken heeft dit jaar een quick scan uitgevoerd. Daarin heeft ze gekeken hoe ze er voor staat en wat de verbeterpunten zijn. Het missiestatement daarbij is: 'het managen vanuit het perspectief van de wijk.' Dat gebeurt vanuit de wijk (van onderop, van buiten naar binnen de gemeentelijke organisatie; vraag) en vanuit de gemeentelijke organisatie (van bovenaf, van binnen naar buiten; aanbod). Dat gebeurt op het tactische vlak (tussen operationeel en strategisch in). Verbeterpunten liggen op:

1. het bereikbaar / toegankelijk maken van het relatienetwerk voor de gehele gemeentelijke organisatie;
2. beter rapporteren wat de vragen in de wijk zijn (signalering);
3. duidelijk maken wat de adviesfunctie is van de afdeling richting de eigen organisatie en naar externe partijen;
4. het programmamanagement uitbouwen (o.a. wijkperspectieven, monitoring);

Ook zijn aparte verbeterpunten om het netwerk in de wijken te optimaliseren afgesproken.

De leefbaarheid in de wijken wordt gemeten (Stadsmonitor, GSB-monitor, Veiligheidsmonitor). Maar er kunnen geen directe conclusies aan worden verbonden of verbeteringen ook werkelijk komen door de inspanningen van de afdeling. Dat is ook bijna onmogelijk want de leefbaarheid wordt door veel meer factoren beïnvloed dan door het wijkgericht werken.

Wel zijn er positieve projectevaluaties en zijn er positieve geluiden van de partners (goed functionerend functionarissenoverleg). Het netwerk van bewoners is goed te noemen (goed lopend stadsdekkend wijknetwerk, er zijn goed functionerende wijkplatforms, centraal overleg met de wijken). Andere indicaties zijn, dat het wijkbeheer een grote belangstelling heeft van de politiek en dat het steeds beter in beeld komt bij de vakdiensten (onder meer adviesrol bij beleid en projecten). De procesmatige resultaten (netwerk en instrumenten die zijn ontwikkeld) worden aan de afdeling toegeschreven. Maar ook in Arnhem moet de afdeling voortdurend zijn meerwaarde bewijzen.

De afdeling Wijkzaken (en breder) stelt zich ten doel om zichzelf op termijn op te heffen, wanneer het wijkgericht werken als manier van werken volledig is geïntegreerd in de gemeentelijke organisatie. Dit punt is echter nog lang niet bereikt.

2.3 DOETINCHEM

Indeling

In de gemeente Doetinchem wonen ruim 56.000 mensen in een negental wijken. Twee daarvan zijn eigenlijk dorpen: Gaanderen en Wehl (inclusief Nieuw-Wehl). Het gemiddelde aantal inwoners per wijk is dus ongeveer 6.300. Er is ook een indeling in vijf werkgebieden met elk ruim 10 duizend inwoners, maar die wordt alleen gebruikt

om capaciteit te verdelen en (management)informatie op een zinvolle manier te vergelijken. In elk van die negen wijken en dorpen, waaronder ook in het centrumgebied van de stad Doetinchem, wordt op een of andere manier wijkgericht gewerkt.

Geschiedenis

De echte start van het wijkgericht werken dateert in Doetinchem van einde 1999, toen de gemeenteraad de hoofdlijnen vaststelde. Voordien was het fysieke wijkbeheer al in wijkteams ondergebracht. Op basis van de 'Intentieverklaring wijkgericht werken' die de gemeenteraad december 1999 vaststelde, werden acht wijkteams geformeerd van bewoners, gemeente, corporatie, politie en welzijnswerk, zo nodig aangevuld met anderen. De wijkteams moesten samen gemeenschappelijke problematiek gaan aanpakken op fysiek, sociaal en veiligheidsgebied. Wijkgericht werken was in de ambtelijke organisatie destijds een project onder directe verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris.

Een gemeentelijke reorganisatie in 2003 leidde een nieuwe fase in. Wijkgericht werken werd een belangrijke werkmethode voor de hele organisatie. De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling daarvan kwam in handen te liggen van de eenheid Wijkzaken, meer in het bijzonder bij de afdeling Wijkontwikkeling daarbinnen. Wijkgericht werken werd op die manier onderdeel van de lijnorganisatie. Voor het concrete werk in de wijken kwam er een 'bestuursopdracht' met een zevental verbeterpunten en de wijkteams gingen voortaan werken op basis van 'jaarwerkplannen'. In deze tweede fase is veel energie gaan zitten in het opstellen van visies en het maken van afspraken met bewoners en partners en daardoor relatief minder in het vraag- en wijkgericht maken van de gemeentelijke organisatie.

Recentelijk – op 1 januari 2006 – is het wijkgericht werken opnieuw gereorganiseerd. De basis daarvoor was het programma ('Koersdocument 2005-2010') van het nieuwe – inmiddels alweer gevallen – college, waarin opnieuw werd gekozen voor meer dorps- en wijkgericht werken. Beleidsmedewerkers op fysiek gebied werden uit de afdeling Wijkontwikkeling gehaald en elders ondergebracht. Tegelijkertijd werden de 'wijkcoördinatoren' tot 'wijkregisseurs' opgewaardeerd: meer bevoegdheden en een hogere salarisschaal. Deze laatste reorganisatie moet op tactisch en operationeel niveau grotendeels nog haar beslag krijgen.¹

Namen

Wijkgericht werken heette in Doetinchem tot voor kort 'wijk- en dorpsgericht werken' en sinds kort 'wijkwerk' maar in de praktijk is een term als 'wijkgericht werken' goed ingeburgerd. De 'wijkregisseur' wordt op de officiële gemeentesite ook nog wel aangeduid als 'wijkcoördinator'.

Doelen en motieven

Het officiële doel van wijkwerk is volgens de in 2003 opgestelde gemeentelijke visie: het samen met bewoners, wijkorganisaties en andere partners op peil houden en verbeteren van de leefomgeving en de sociale, fysiek en economische kwaliteit van wijken en buurten in Doetinchem onder het motto 'Samen werken aan je wijk'. Het gaat om het verbeteren van de samenwerking tussen de wijkorganisaties, het aanspreken van

¹ Ter informatie: ten gevolge van een gemeentelijke herindeling waren er in Doetinchem niet in 2006 maar in 2005 verkiezingen. Er kwam een coalitie van PvdA, D66, GroenLinks en Christenunie/SGP, dat sinds april 2006 (door een afsplitsing in de PvdA-fractie) een minderheidscollege is en in mei viel.

bewoners op hun eigen verantwoordelijkheid, het vergroten van de maatschappelijke participatie, het vraaggericht 'voeden' van het beleid, een slagvaardiger afstemming en planning en een gemakkelijker toegang van burgers tot de gemeente en de maatschappelijke organisaties. Het motief achter wijkgericht werken is dus niet alleen een verbetering van de dienstverlening, maar ook het verkleinen van de afstand tussen overheid en burger. Insteek is daarbij bottom up greep te krijgen op de reguliere gemeentelijke budgetten

Resultaten

De gemeente, de professionele partners en soms de georganiseerde bewoners evalueren het wijkgericht werken regelmatig samen en in eigen kring, maar onderzocht is het proces tot op heden niet. Mogelijke effecten komen in beeld via de tweejaarlijks door de gemeente en corporatie Sité uitgevoerde leefbaarheidsmonitor. Het gaat daarbij echter om de beleving van bewoners en het is onduidelijk of daarmee het wijkgericht kan worden afgerekend. De tevredenheid over de leefbaarheid is vrij groot, gezien de 7,5 die Doetinchemmers hun gemeente geven. Ook over het wijkgericht werken overwegen positieve meningen, zowel onder georganiseerde bewoners als onder professionele partners. Die tevredenheid betreft meer de inzet van de wijkregisseurs dan het optreden van de gemeente in zijn geheel. Ik kom daar in paragraaf 5 nog op terug. Zowel bestuurlijk als politiek krijgt wijkgericht werken veel steun. Dat leidde zelfs tot budgetuitbreiding in een periode waarin Doetinchem hard moest bezuinigen. Als grootste successen worden de projecten aangemerkt die de gemeente in het kader van het wijkgericht werken heeft opgezet, zoals de 'buurtacademie' en het project buurtbemiddeling. Daarnaast scoren de herinrichting van het voormalig Veemarktterrein en de verkeersaanpak Alfred Mozerplein. In algemene zin zien velen als winst dat de wijkteams een rijk knooppunt van informatie over de wijk en zijn bewoners zijn, waarvan alle betrokkenen gebruik kunnen maken, in en rondom de wijkteams.

2.4 EDE

Indeling

De gemeente telt ruim 106.000 inwoners. Daarvan wonen er 67.000 in de plaats Ede en 39.000 in de zeven 'buitendorpen', waarvan Bennekom en Lunteren met circa 15.000 respectievelijk 12.000 de grootste plaatsen zijn.

De plaats Ede is vanaf het begin van de 20^e eeuw geleidelijk aan gegroeid van een dorp van circa 10.000 inwoners naar de huidige omvang van 67.000. De groei werd in gang gezet door de komst van een kazerne van de landmacht en later ook door de vestiging van industriële bedrijven. Ondanks de inmiddels stadse omvang van Ede, is er over het algemeen sprake van een dorps cultuur. Deze cultuur en relatieve kleinschaligheid zou een positief effect hebben op de leefbaarheid.

In alle wijken, dorpen en in het centrumgebied van Ede-stad wordt wijkgericht gewerkt. De gemeente is verdeeld in zes wijken. Per wijk is er een wijkbeheerder en -ploeg van 7 of 8 medewerkers. De plaats Ede is verdeeld in vier wijken, Bennekom is een wijkeenheden en de overige dorpen vormen samen een wijk. De gemiddelde wijk heeft een omvang van ongeveer 20.000 bewoners; de grootste wijk telt circa 26.000 en de kleinste, de recente nieuwbouwwijk Kernhem vormt met circa 5.000 inwoners de kleinste wijk. Wellicht dat Kernhem in de nabije toekomst bij een andere wijk zal worden ingedeeld.

Tussen en binnen de wijken bestaan verschillen. In de eerste plaats is er een (groot) verschil tussen enerzijds de wijken in de plaats Ede en anderzijds de dorpen in de

omgeving. Daarnaast bevinden zich binnen de wijken geografische eenheden (wijken, buurten, straten) die in meer of mindere mate naar bijvoorbeeld sociaal-economische groeperingen, woningbouw en openbare ruimte van elkaar verschillen.

Geschiedenis en namen

Het wijkgericht werken wordt in Ede wijkbeheer genoemd en bestaat sinds 1995. De nadruk lag in de praktijk bij het fysieke beheer. Dat was van 1995 tot circa 2000 extreem gedecentraliseerd. Het werd wijkgericht georganiseerd en uitgevoerd. Als gevolg daarvan ontstonden tussen wijken te grote kwaliteitsverschillen in de onderhoudssituatie. Ook bleek het meer efficiënt georganiseerd te kunnen worden door uitbesteding en meer centralisering. Deze uitbesteding en centralisering volgde in de periode 2000 tot 2002.

Tot 2003 werd het wijkbeheer buurtbeheer genoemd en waren er tien buurten. In de loop der jaren zijn er (in principe) geen veranderingen opgetreden in de doelen van het wijkbeheer. Al sinds 1995 wordt gesproken van een verbreding van het fysieke beheer richting sociale vraagstukken. Dit fysiek-sociale buurtbeheer zou geleidelijk ingevoerd moeten worden en tussentijdse evaluaties zouden de verdere uitbouw en vormgeving bepalen. In 2001 werd daartoe voor de wijk Maandereng een pilot opgezet en anno 2006 vond een vergelijkbare aanpak plaats in Ede-West. De kern van de besturing van het Integraal Wijkbeheer (IWB) wordt gevormd door het platform IWB, waarin gemeente, woningbouwvereniging, politie en welzijnsorganisatie samenwerken. Daarbij zal het wijkbeheer in 2006 een bijdrage gaan leveren aan het Integrale Veiligheidsoverleg, een orgaan waaraan bestuurders van gemeente en externe partners en het hoogste management deel nemen. In de nieuwe naam voor het overleg is 'leefbaarheid' toegevoegd: Integraal Leefbaarheids- en Veiligheidsoverleg (ILVO).

Doelen en motieven

In de startnotitie uit 1995 staan twee doelen geformuleerd:

1. Het in stand houden en verbeteren van de leefomgeving.
2. Het bevorderen van participatie en medeverantwoordelijkheid van burgers.

In het bestuursconvenant uit 2006 wordt als doel gesteld het vergroten van de leefbaarheid, sociale samenhang en veiligheid in wijken en buurten en wordt de relatie met de WMO vermeld. Het belang van overleg en samenwerking met bewoners en maatschappelijke organisaties wordt genoemd, waarbij als sleutelwoorden betrokkenheid en zelfwerkzaamheid gelden. Overigens wordt in dit convenant het wijkbeheer niet (expliciet) in verband gebracht met fysiek beheer.

Het belangrijkste motief dat aan de doelen ten grondslag ligt is de verbetering van de dienstverlening door een snelle en klantgerichte afhandeling van klachten en meldingen. Voor zowel de fysieke sector ROB als de sociale sector EWZ is de buurt 'vindplaats' van de behoeften van zijn klanten. Het tweede motief is het verkleinen van de afstand tussen overheid en burger.

De nadruk ligt op het doordecentraliseren van het gemeentelijke beleid naar de wijk. Vrijwel alles wordt gemeentebreed georganiseerd en vervolgens vertaald naar de wijken. In het kader van de WMO staat men wel een meer wijkgerichte, bottom up, aanpak voor.

Een zwak punt is het ontbreken van een gedegen inhoudelijke visie op leefbaarheid. Wat betekent leefbaar? Wat is een leefbare leefomgeving? Wanneer ervaren bewoners hun omgeving als leefbaar?

Resultaten

De gemeente legt verantwoording af door middel van regelmatige publicaties over het wijkbeheer en door eens per jaar een overzicht te geven van de projecten per wijk op de gemeentepagina in de lokale krant. Ook is veel informatie te vinden op de gemeentelijke website, waar wijken hun eigen pagina hebben. Het wijkbeheer is intern in de gemeentelijke jaarverslagen opgenomen en er vindt periodiek overleg plaats tussen het hoofd wijkbeheer en de verantwoordelijke wethouder.

Het wijkgerichte werken is rond 2001/2002 en in 2005 onder de loep genomen. Ook de tweejaarlijkse omnibusenquête levert indicaties op voor de resultaten van het wijkgerichte werken. De evaluaties zijn benut om het proces en de werkwijze van het gebiedsgericht werken te evalueren en er is geadviseerd over de te volgen aanpak in de pilot in de wijk Maandereng. In 2005 werden zowel het proces als de bereikte resultaten van deze pilotwijk geëvalueerd. Dat gebeurde op basis van interviews met betrokkenen. Op basis van deze onderzoeken is bepaald of en in welke mate bestaand beleid moet worden aangepast of dat geheel nieuw beleid ontwikkeld zou moeten worden. Naar de mate van tevredenheid van burgers, organisaties en intern bij de gemeente is geen onderzoek verricht. Wel is er het gevoel dat er over het algemeen tevredenheid bestaat. Dat gevoel wordt gevoed door indicaties uit de omnibusenquête en geluiden van burgers en externe partners over het wijkbeheer en over bijvoorbeeld de wijkbeheerders. Opmerkelijk gegeven is dat mensen soms denken dat wijkbeheerders niet van de gemeente zijn, omdat zij 'zo benaderbaar en klantvriendelijk' zijn. De door ons geïnterviewde burgers en externe partners bleken daarbij het wijkbeheer ook kritisch te volgen. De kritiek is gericht op de organisatie van het wijkbeheer en samenwerking met de gemeente.

De geïnterviewde ambtenaren, zowel binnen als buiten de unit wijkgericht werken waren enthousiast over het wijkbeheer en de potenties daarvan. Maar het blijkt dat resultaten van en tevredenheid over het wijkbeheer moeilijk (objectief) aan te tonen zijn. Als de grootste successen worden de jaarlijkse projecten genoemd die buurtbewoners samen met of met (financiële) steun van de gemeente uitvoeren. Ieder jaar kunnen bewoners bij de gemeente projecten indienen die de steun hebben van meerdere wijkbewoners en de leefomgeving en sociale samenhang in de wijk ten goede komen. Het betreft projecten zoals de organisatie van wijkfeesten, het opruimen van zwerfvuil, (kleine) aanpassingen aan de inrichting van de openbare verkeersruimte, de aanleg van een jeu de boulesbaan, de aanleg van een wandelpad, de renovatie van een speeltuin etc.

2.5 HARDERWIJK

Indeling

Harderwijk telt ruim 41 duizend inwoners in zestien wijken, die op hun beurt weer zijn onderverdeeld in enkele tientallen buurten. Er worden ook andere wijkindelingen gehanteerd, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van de leefbaarheidsmonitor (acht wijken, op basis van de CBS-indeling), door de corporatie (die drie wijken aanhoudt) en door de politie (die het op vijf wijken houdt). Voor het 'wijk' gericht werken houdt Harderwijk het *buurniveau* aan, geografische eenheden van ongeveer 500 huizen, waar dus iets meer dan duizend mensen wonen. Als we de industrie- en buitengebieden niet meerekenen, telt Harderwijk in principe veertig van die buurten. Specifiek buurtgericht werkte Harderwijk echter tot voor kort in slechts drie van die buurten. Dat aantal is recentelijk uitgebreid tot vijf. Buiten deze vijf buurten wordt ook in het centrumgebied

min of meer integraal gewerkt in samenspraak met betrokken burgers en gebruikers. Dit wordt echter niet gerekend tot buurtbeheer in de strikte zin van het woord.

Het is de bedoeling dat op termijn in alle veertig buurten wijkgericht gewerkt wordt. Dat moet gebeuren volgens een ‘groeimodel’: in de aanloopfase van enkele jaren kunnen telkens enkele andere buurten rekenen op een omvangrijke professionele en ambtelijke bemoeienis, waarna de bewoners en de professionele partners het proces grotendeels zelf moeten gaan dragen.

Geschiedenis

Harderwijk werkt al geruime tijd op verschillende manieren buurtgericht. Zo zijn er al sinds 1992 vormen van *buurtpreventie* in een beperkt aantal buurten. De les die politie en gemeente daaruit trokken, was dat aandacht voor veiligheid na verloop van tijd verschuift naar meer fysieke en sociale problematiek. De behoefte ontstond dan ook naar die verbreding.

De echte start vond plaats toen de gemeente in 2001 besloot de stap naar *integraal buurtbeheer* te zetten. *Beheer* werd daarbij omschreven als ‘de alledaagse zorg voor de woon- en leefomgeving’ en *integraal* verwees naar de gezamenlijkheid in de aanpak: naast bewoners en gemeente dienden ook corporaties, politie en welzijnswerk betrokken te zijn. Met opzet koos Harderwijk voor het niveau van de *buurt* vanwege de plek die deze in het dagelijks leven van bewoners inneemt en omdat de gemeente ervan uitging dat de belangen van de professionele partners elkaar daar zouden raken. Integraal buurtbeheer ging van start in een drietal buurten die door een combinatie van sociale en fysieke karakteristieken extra aandacht nodig hadden.

In diezelfde periode ging de politie aan de slag met ‘gebiedsgebonden politiezorg’. Elk van de vijf wijken waarin Harderwijk werd verdeeld, kreeg een wijkagent en ondersteunende wijkmedewerkers. Daarnaast kwamen er wijkspreekuren en informatiebijeenkomsten.

Namen

‘Wijk’gericht werken heet in Harderwijk met grote nadruk buurtgericht werken, gezien de nadruk die de gemeente legt op het buurtniveau. Helemaal consequent wordt die terminologie echter niet toegepast: op haar website spreekt de gemeente ook wel van wijkbeheer. De gemeentelijke sector die verantwoordelijk is voor het beheer van de openbare ruimte kent ‘wijkbeheerders’ en spreekt van ‘Buurt- en wijkbeheer’.

Doelen en motieven

De formele doelen van het buurtbeheer zijn:

- 1 Verkleining van de afstand tussen de instanties en de bewoners en de bewoners onderling.
- 2 Vergroting van de betrokkenheid, medeverantwoordelijkheid en zeggenschap van bewoners bij hun eigen woon- en leefomgeving.
- 3 Verbetering van het dagelijks beheer en door samenwerking komen tot een meerwaarde.
- 4 Verbetering en verzorging van het sociale leefklimaat en de sociale veiligheid.

Op de achtergrond speelt vooral het motief dat de kloof tussen overheid en burger verkleind zou moeten worden. Er is noch sprake van decentraliseren van gemeentelijk beleid, noch van bottom up greep krijgen op gemeentelijke budgetten: buurtbeheer staat nog in de kinderschoenen, voorlopig gaat het om het (beter) beheer van de openbare ruimte.

Resultaten

Buurtbeheer is als proces nog niet onderzocht. Het 'beleidsteam' heeft in 2005 zichzelf geëvalueerd en voor 2006/2007 staat een evaluatie van het hele proces op het programma. Ook de effecten zijn niet op zich onderzocht. In het kader van het GSO wordt wel een monitor uitgevoerd, maar die is gebaseerd op de politiemonitor en tamelijk grofmazig. Bewoners bleken tevredener te zijn geworden over hun woonomgeving, maar onduidelijk is, of dat toe te schrijven is aan buurtbeheer. Datzelfde geldt voor de in 2003 uitgevoerde monitor Leefbaarheid en veiligheid: de sociale kwaliteit in Harderwijk (dat wil zeggen de mate waarin men contacten heeft met de buurt en de burens) is goed, maar of buurtbeheer daaraan bijdraagt is niet bewezen. Bij de ambtenaren, maatschappelijke organisaties en burgers die betrokken zijn bij de buurtteams in de drie buurten leeft overigens wel de stellige overtuiging dat buurtbeheer goed is voor burgerparticipatie. Het periodieke overleg en de activiteiten die eruit voortvloeien, dragen bij aan de cohesie in de buurt. Bestuur en politiek delen die overtuiging. Indicatief voor het succes van buurtbeheer in de drie huidige wijken is, dat ook bewoners van andere wijken intussen ook vragen om enige vorm van buurtbeheer.

2.6 NIJMEGEN

Indeling

In Nijmegen wonen bijna 160 duizend mensen in 44 wijken (van circa 4.000 inwoners) en negen stadsdelen. Over de indeling in wijken is geen discussie: ze zijn geografisch goed te identificeren en ook het CBS houdt deze indeling aan. Over de indeling in stadsdelen bestaat minder eenstemmigheid, ook binnen het gemeentelijk apparaat. Dat levert echter geen grote problemen op. Stadsbeheer en de politie houden wel dezelfde indeling aan, maar Wijkmanagement wijkt daar op onderdelen van af. Sinds enkele jaren wordt er in alle wijken wijkgericht gewerkt, dat wil zeggen: niet alleen in de wijken met grote leefbaarheidsproblemen. Bij het maken van wijkprofielen is wel eens gedacht aan het maken van een gradatie in wijken, maar die is niet uitgevoerd.

Geschiedenis

Nijmegen werkt sinds ongeveer 1990 wijkgericht, maar de huidige vorm kreeg deze manier van werken pas vanaf 1998. In de geschiedenis van het wijkgericht werken in Nijmegen is een aantal fasen te onderscheiden:

1. Het 'wijkbeheer' ging na 1990 van start in een beperkt aantal wijken met ingrijpende leefbaarheidsproblemen.
2. Het wijkgericht werken kreeg na de komst van een nieuw college in 1996 een stimulans doordat het strategisch deel van het wijkbeheer, de wijkgerichte sociale vernieuwing en het wijkgerichte integrale veiligheidsbeleid bij elkaar werden gebracht. De stad werd verdeeld in drie stadsdelen met elk een 'stadsdeelcoördinator' die een plan van aanpak opstelde. De wijkmeesters van Stadsbeheer droegen verantwoordelijkheid voor grijs, blauw en groen. Er werd meer geïnvesteerd in netwerkvorming op wijkniveau.
3. Bij een grote reorganisatie rond 1998/99 ontstond een aparte directie 'Wijkaanpak en Leefbaarheid' (DWL) met grote budgettaire bevoegdheden (inclusief ISV- en GSB-gelden). De afdeling werd uitgebreid met assistenten. Gaandeweg maakten de stadsdeelcoördinatoren de overstap van coördinatie naar procesmanagement, dat wil zeggen: van inhoud naar processturing

- Na de komst van het nieuwe (linkse) college in 2002 kreeg wijkgericht werken een forse stimulans. Het college legde sterke nadruk op wijkgericht werken, getuige ook de naam van het collegeprogramma: 'Sterke wijken, sociale stad'. Naast GSB werd wijkgericht werken een van de twee 'sturende programma's'. De sturende bevoegdheid van de – inmiddels – 'wijkmanagers' nam toe, tegelijk met de afname van hun inhoudelijke bemoeienis. De verwachting is dat die trend zich de komende jaren zal voortzetten.

Namen

Voor het wijkgericht werken zijn verschillende namen in omloop. In de politieke programma's wordt veelal gesproken van wijkaanpak. De afdeling van de Dienst Wijk en Stad (DWS) die zich met wijkgericht werken bezighoudt, heet *Wijkmanagement* en de afdeling van de Dienst Stadsbedrijven die zich bezighoudt met het beheer van de openbare ruimte in de wijken, heet *Wijkbeheer*. Tussen de afdeling Wijkmanagement en de afdeling Wijkbeheer – die dus onder verschillende dienstdirecties vallen – bestaat een complexe relatie waarop we verder ingaan in paragraaf IV.1. We zoomen in dit rapport vooral in op de afdeling Wijkmanagement.

Doelen en motieven

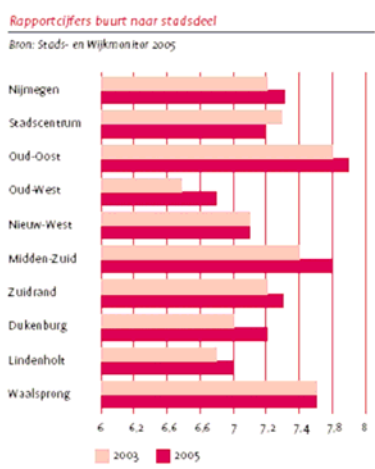
De formele doelen van het wijkmanagement zijn:

- samen met bewonersgroepen verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de dagelijkse leefomgeving in de wijken
- het versterken van de sociale relaties en samenhang

De motieven achter het wijkmanagement zijn veelzijdig. Het gaat zowel om het verkleinen van de afstand tussen overheid en burger als om de verbetering van de dienstverlening door een snelle en adequate reactie op geluiden uit de wijken. Daarbij speelt op de achtergrond ook het streven om de cultuur in de gemeentelijke organisatie te veranderen in de richting van een grotere responsiviteit.

In het wijkmanagement worden verschillende accenten bijna gelijktijdig gelegd: het gaat zowel om het doordecentraliseren van gemeentelijk beleid (top down) als om het verkrijgen van een greep vanuit de wijken op de reguliere budgetten (bottom up). Beide richtingen komen bij elkaar in het streven naar 'vraaggerichtheid'.

Resultaten



Wijkmanagement als proces wordt niet onderzocht. De resultaten van het wijkgericht werken (door de afdelingen Wijkmanagement en Wijkbeheer en verder alle gemeentelijke diensten en afdelingen) wordt gemeten in twee 'monitoren': de Stads- en Wijkmonitor en de veiligheidsmonitor. In die beide staan veel gegevens over de beleving van leefbaarheid. Of die resultaten komen door het wijkgericht werken, is niet helemaal hard te maken, wel aannemelijk.

Indicaties voor de tevredenheid zijn:

1. De bewoners van de meeste wijken waren in 2005 tevredener over hun leefsituatie dan in 2003; alleen de bewoners van het Stadscentrum vormen daarop een duidelijke uitzondering.
2. Er zijn steeds meer mensen actief in wijken. Ruim dertig procent van de Nijmegenaren is actief in de eigen wijk of buurt en de behoefte en bereidheid om mee te praten en te doen in de eigen leefomgeving groeit nog. Overigens: in 2005 werd Nijmegen gekozen tot 'Schoonste stad van Nederland'.

Aan het wijkgericht werken wordt verder toegeschreven – ook door het college – dat de gemeentelijke organisatie meer naar buiten gekeerd is geraakt.

2.7 TIEL

De stad en de wijken

In de gemeente Tiel, die bestaat uit de stad Tiel en de dorpen Wadenoyen, Zennewijnen en Kapel-Avezaath, wonen circa 40.000 mensen, Daarvan woont circa 90% in de stad. Tiel is in het kader van het wijkgerichte werken in acht wijken verdeeld. De stad zelf is in vijf wijken opgedeeld en de dorpen vormen ieder apart een 'wijk'. Een wijk in de stad telt 7.000 tot 8.000 inwoners en is samengesteld uit drie of vier buurten. In alle wijken vinden wijkshouwen plaats, er zijn wijkwethouders en aan de schouwen gekoppelde wijkbudgetten. Tiel-Oost is op dit moment in principe de enige wijk waar uitgebreid(er) wijkgericht gewerkt wordt. In deze wijk wonen circa 8.000 mensen. Deze omvang van de wijken wordt door sommigen als te groot ervaren, terwijl anderen de omvang van de stad Tiel vergelijken met een gemiddelde wijk in een grote stad.

Geschiedenis

Tiel heeft er voor gekozen om wijkgericht werken geleidelijk aan en low profile in te voeren, mede met het oog op de ambtelijke organisatie die nog onvoldoende op deze manier van werken is ingesteld. Sinds 2005 loopt er in het kader van het Tiels Stedelijke Ontwikkelingsbeleid (TSOb II) een pilot wijkgericht werken in Tiel-Oost. Het wijkgerichte werken in Tiel is overigens niet een geheel nieuw fenomeen. Zo was er van 1998 tot 2002 al in drie wijken (Tiel-West, Westroyen, Hertogenwijk) een specifiek wijkgerichte aanpak die 'opkrieken' werd genoemd. Er waren vier wijkcoördinatoren. Het accent lag daarbij op de verbetering van de fysieke omgeving en de (verkeers)-veiligheid, maar ook op het stimuleren van participatie. Deze aanpak leverde steeds op korte termijn initiatief en participatie van bewoners op. Het genereerde vraag naar overheidsdiensten en andere maatschappelijke instellingen, die daar echter nog niet op waren ingesteld. De realisatie en uitvoer was in eerste instantie in handen van de welzijnsafdeling. Het bleek lastig om gemaakte afspraken waar te maken; met name de harde sector lag dwars. Ook de overgang van 'opkrieken' naar de afdeling Stadsbeheer bood onvoldoende soelaas. Een veranderingsproces van aanbod- naar vraaggericht denken en werken bleek noodzakelijk.

Van 2002 tot en met 2004 werd in de wijk Tiel-Oost een project uitgevoerd onder de naam 'Buurtschakels'. Dit project richtte zich op de sociaal-culturele vraagstukken en het sociale netwerk in de wijk. Buurtschakels was onderdeel van de eerste fase van het Tiels Stedelijke Ontwikkelingsbeleid (TSOb I) en de afdeling Onderwijs en Welzijn was er voor verantwoordelijk.

De pilot die momenteel loopt in Tiel-Oost is een van de drie programmalijnen van de tweede fase van het Tiels Stedelijke Ontwikkelingsbeleid (TSOb II; de andere twee lijnen zijn ouderen en jongeren). In Tiel zijn er naast bovengenoemde initiatieven wijkwethouders en zijn er wijkschouwen waar het bestuur aan meedoet. Er is en wordt dus op diverse wijzen ervaring opgedaan met wijkgericht werken.

Doelen

De doelen van het wijkgerichte werken zijn het verbeteren en/of in stand houden van de leefbaarheid in de wijken en het bevorderen van burgerschap. De gemeente wil de leefbaarheid en sociale cohesie in de wijk versterken, de afstand tussen bestuur en burger verkleinen, de dienstverlening verbeteren en een verandering in de cultuur van de gemeentelijke organisatie bewerkstelligen.

In de loop der tijd is de focus verschoven, of verbreed. Was er eerst vooral aandacht voor het beheer van de openbare ruimte en klachtenafhandeling daaromtrent, nu ligt er meer nadruk op een goede communicatie naar bewoners, sociale cohesie en wijkontwikkeling in brede zin.

Het stedelijke beleid in Tiel wordt in nauw overleg met externe partners en bewoners opgesteld, maar is niet specifiek naar wijken uitgesplitst. Het wijkgericht werken in Tiel-Oost wil duidelijk wel die vertaalslag maken naar de wijk.

Resultaten

Er wordt nog geen samenhangend onderzoek gedaan naar de resultaten en effecten van het wijkgerichte werken. Opkriekprojecten, wijkactivering in de Hertogenwijk (Hertog aan Zet) en Buurtschakels zijn wel door betrokkenen geëvalueerd. Ook de pilot in Tiel-Oost zal zowel naar het proces als naar de resultaten geëvalueerd worden. Deze evaluatie van de pilot van Tiel-Oost zal, evenals deze onderliggende benchmark, benut worden in de discussie over de Tielse manier van wijkgericht werken en de keuzen die daarin gemaakt zal worden.

Tiel kent wel een stedelijke leefbaarheidsmonitor. Uit deze monitor kwam naar voren dat het met de leefbaarheid in alle wijken in Tiel gemiddeld genomen redelijk gesteld is, maar dat er met name voor Tiel-Oost een achteruitgang dreigde.

Verder legt de gemeente Tiel verantwoording af door verslag te doen van projecten, van uit te voeren en uitgevoerde activiteiten en van gemaakte afspraken. De communicatiekanalen zijn: de gemeentelijke (burger)jaarverslagen, de plaatselijke media, afzonderlijke publicaties en bijeenkomsten en er wordt naar de provincie verslag uitgebracht in het kader van het Gelderse Stedelijke Ontwikkelingsbeleid waar het Tiels Stedelijke Ontwikkelingsbeleid deels uit wordt gefinancierd.

Als pilot wordt onder regie van een programmacoördinator in Tiel-Oost de zogenoemde Tiel-Oost Productie (TOP) ingezet. Tot de verbeelding sprekend onderdeel daarvan is de zogenoemde 'Tiel-Oost Methode' (TOM). Een manier om bewoners te activeren om zelf iets voor hun wijk / buurt te doen en om dat samen met andere buurt- en wijkbewoners te doen. Bewoners kunnen bij de gemeente projecten indienen waarvoor financiering en ondersteuning in de plan- en uitvoeringsfase mogelijk is. Deze projecten moeten natuurlijk voldoen aan bepaalde criteria die in het verlengde liggen van de doelen van het wijkgerichte werken. Deze projecten doen mee in een heuse verkiezingsstrijd. Projectindieners kunnen promotie maken voor hun project en wijkbewoners worden uitgenodigd om te stemmen. Voor de promotie en stemming zijn twee zaterdagen gereserveerd. De promoties vinden plaats op de locaties waar de projecten worden uitgevoerd, terwijl de stemming op een aantal centrale en publiektrekkende locaties in de wijk wordt gehouden, zoals bij de bouwmarkt en

supermarkt. Gezien het aantal ingediende projecten – maar liefst 51 – constateert de gemeente dat er animo is bij bewoners om zelf actief te zijn voor hun wijk. Daarnaast is een team gevormd voor Tiel-Oost vanuit de lokale maatschappelijke organisaties (woningcorporaties, scholen, GGD, thuiszorg en AMW, politie, welzijnswerk en gemeente). Dit zogenoemde Producententeam wil de onderlinge samenwerking en afstemming versterken en buigt zich momenteel over de mogelijkheden in de wijk voor het opknappen van een buurt en het realiseren van een Brede School.

Een derde onderdeel van de Tiel-Oost Productie is de onderlinge afstemming binnen de gemeente via een intranet: het Tiel-Oost Log (TOOL).

De gemeente is zich ervan bewust dat het wijkgerichte werken nog in de kinderschoenen staat en momenteel volop in de steigers wordt gezet. Van belang is om ervaring op te doen met wijkgericht werken, waardoor een model voor het wijkgericht werken voor de Tielse context ontwikkeld kan worden.

2.8 ZUTPHEN

Indeling

In Zutphen wonen 46.000 mensen in 6 wijken (inclusief het dorp Warnsveld) van ongeveer 7.000 inwoners. In de kleinste wijk wonen 5.000 mensen in de grootste 9.000 mensen. In alle wijken wordt wijkgericht gewerkt inclusief de binnenstad. Tot voor kort hadden wijken alleen letter aanduidingen (A t/m E). Sinds 2006 hebben de wijken een naam gekregen. In de wijken wordt een onderscheid gemaakt naar buurten. Gemiddeld zijn er ongeveer 5 buurten per wijk. In de dorpskern Warnsveld is de aanpak op maat. Warnsveld is met de herindeling van de Achterhoek als dorp samengevoegd bij Zutphen. Dat ging met de nodige gevoeligheid. Samen met de dorpsraad wil men kijken hoe de samenwerking het best vorm kan krijgen in de toekomst. Er wordt geen stramien opgedrongen. De doelen van de gemeente met wijkaanpak (bewoners betrekken, bewoners verantwoordelijkheden geven) worden ook door de dorpsraad onderschreven. Bewoners in Zutphen vinden hun huidige woonbuurt een prettige buurt om te wonen (94%) en zijn dus over het algemeen tevreden. Hondenpoep en verkeersveiligheid zijn de belangrijkste problemen gevolgd door parkeeroverlast en het onderhoud van de groenvoorzieningen.

Geschiedenis

In 1992 is in het kader van sociale en bestuurlijke vernieuwing in Helbergen-Zuid geëxperimenteerd met buurtbeheer. In 1994 werd deze pilot afgesloten. Na afloop zijn er leermomenten beschreven. 'Na twee jaar wijkbeheer bestaan er nog steeds twijfels bij bewoners over de inzet van het gemeentelijk apparaat t.b.v. wijkbeheer. Men vindt dat ondanks alle beloftes de gemeente een grote invloed van bewoners niet echt aanvaardt; de gemeente is voor de bewoners in zijn geheel niet klantvriendelijker geworden; de gemeentelijke diensten moeten nog erg wennen aan het idee van buurtbeheer en reageren langzaam op meldingen (...)' . Zo begint de Nota Wijkaanpak Zutphen uit 1994. Ondanks negatieve ervaringen heeft dat tot een unanieme conclusie geleid 'dat er door moet worden gegaan met wijkbeheer.' . Centraal stond in die tijd de volgende doelstelling: 'het bevorderen van sociale integratie in een wijk en het verkleinen van de kloof tussen burger en overheid.' In 1995 werd het experiment afgesloten. Fasegewijs is het wijkbeheer de jaren erna ingevoerd. In die tijd is het instrumentarium en de reikwijdte van het wijkbeheer nauwkeurig omschreven en geldt de beleidsnota van toen nog steeds als de basis van de huidige wijkaanpak.

De Deventer aanpak is het voorbeeld voor Zutphen. Deze werd landelijk gezien als een beproefde aanpak voor kleinere steden. De actoren die de wijkaanpak 'schwung' en gezicht hebben gegeven zijn met name het voormalige hoofd van de afdeling en de voormalige wethouder in Zutphen. In 2002 zijn de doelen door de raad opnieuw vastgesteld en is de wijkaanpak structureel onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Wijkontwikkeling, waarbij op integrale wijze sturing wordt gegeven in wijk A en C, is in die tijd ook gestart. De herindeling gaf in 2005 aanleiding tot heroriëntatie. Er werd intern gekeken wat de beste organisatorische plek is voor de wijkaanpak, of er voldoende mandaat is, etc. Gekozen werd voor wijkaanpak als afdeling binnen de sector Ruimte. Dat is een voorlopige positiebepaling: de afdeling kreeg de opdracht om vanuit die positie de verbinding en de borging met de sociale sector en de bestuurssector expliciet te organiseren. In eerste instantie veranderde niet bijzonder veel. Wel zien we de taak van de wijkambtenaar veranderen. Was hij voordien vooral gericht op de bewoners zelf, nu wordt hij ook ingezet om de samenwerking met de wijkpartners vorm te geven. Het opbouwwerk krijgt daarmee een meer prominente rol; stimuleren en ontwikkelen van bewonersinitiatieven. Voor de twee wijkontwikkelingswijken wordt vanaf dat moment gesproken van een programmamanager, die wordt aangestuurd door de directie.

Op dit moment is de afdeling bezig met het vormgeven aan de verdere ontwikkeling van het wijkgericht werken in Zutphen (zie opdracht hierboven). De gemeentelijke productie wordt gebiedsgewijs in beeld gebracht en samengevoegd in een wijkprogramma.

Namen

In Zutphen is de wijkaanpak het ingeburgerde begrip geworden.

Doelen en motieven

De formele doelen van het wijkgericht werken zijn:

1. Het verbeteren van de leefbaarheid van de wijken door: (a) het verhogen van de productie en de kwaliteit van het fysiek beheer en (b) het verbeteren van het sociaal beheer.
2. Het verbeteren van de communicatie tussen burgers en overheid.
3. Het verhogen van de betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid en zeggenschap van bewoners bij hun woon- en leefomgeving
4. Integrale sturing op ontwikkeling ter versterking van de kwaliteit van de wijken en buurten met participatie van alle betrokkenen.

De gebiedsgerichte integrale ontwikkeling(wijkontwikkeling) in de wijken A Waterkwartier) en C (Noordveen) wordt volgens de betrokken ambtenaren gedegen en succesvol ter hand genomen door een externe. De verbinding met wijkaanpak wordt gelegd via de wijkambtenaar van Waterkwartier en die van Noordveen..

De motieven voor de wijkaanpak zijn ingegeven om: de afstand tussen de gemeente en de bewoners te verkleinen, de cultuur van de gemeentelijke organisatie te veranderen (denken vanuit perspectief van de burger) en om bewoners zelf actief te maken en samen te werken aan leefbaarheid.

Resultaten

De leefbaarheid in de wijken wordt periodiek gemeten (onderzoek Leefbaarheid en Veiligheid). Opvallend is dat de meeste mensen de gewone dagelijkse onderwerpen noemen als grootste problemen (hondenpoep, verkeersveiligheid). Ook blijkt dat de wijkbulletins over het algemeen redelijk goed worden gelezen. De wijze waarop de

gemeente het probleem oplost krijgt een gemiddeld beoordelingscijfer van 5,2. Maar er kan geen koppeling worden gelegd met de inspanningen van de afdeling Wijkaanpak. Hiermee kan dus ook geen uitspraak worden gedaan of de doelen van de wijkaanpak worden gehaald.

De afdeling Wijkaanpak communiceert via verschillende media actief. Middelen daarbij zijn: wijkverslagen (uitgebreide rapportage over wat is opgepakt), wijkbulletins, de website en wijkaanpak wordt in het gemeentelijke jaarverslag opgenomen. Volgens de gemeente is de wijkaanpak als begrip redelijk bekend. Er zijn veel meer mensen actief dan vroeger. Bewoners zijn over het algemeen tevreden. Onvrede is er als iets niet volgens de afspraken gebeurt of als het te lang duurt. De pers is over het algemeen positief. Ook zijn de geluiden van de politiek over het algemeen positief (college en raad). Activiteiten en projecten waar met trots over wordt gesproken zijn: de Talentenmarkt (talenten aan elkaar koppelen in de wijk), aanpak van vervallen speelplekken (bewoners helpen mee), groenadoptie (zelfbeheer door bewoners) en bijvoorbeeld kerstversiering aanleggen. Het zijn vaak praktische en tastbare resultaten. Het wijkaanpak project 'Talentvolle buurt' is apart geëvalueerd in een uitgebreide projectevaluatie. .

3. DE UNIT WIJKGERICHT WERKEN

3.1 APELDOORN

Formatie en taken

De afdeling Wijkzaken heeft een formatie van 10 FTE's. Het hoofd (1 FTE) zit in schaal 13/14, de stadsdeelmanagers (6 FTE's) krijgen een salaris in schaal 11A/12. Daarnaast is er 1 FTE assistent stadsdeelmanager (schaal 9), 1 FTE beleidsmedewerker (schaal 8) en 1 FTE secretariaat (schaal 5).

De stadsdeelmanager is verantwoordelijk voor het opzetten en voorzitten van het stadsdeelplatform en voor het initiëren en vormgeven van de toekomstagenda en de stadsdeelplannen. Hij start en leidt, veelal in samenwerking met externe partijen, interdisciplinaire projecten op stadsdeelniveau met de opgave om die na de start over te dragen aan de vakdiensten. Hij maakt (gemeentelijke) besluitvormingstrajecten transparant en stroomlijnt die en is eerste gemeentelijk aanspreekpunt voor de dorps- of wijkraden en andere actoren in het stadsdeel. Last but not least is hij adviseur van de wethouder. Eén van de gestelde functie-eisen is WO-niveau.

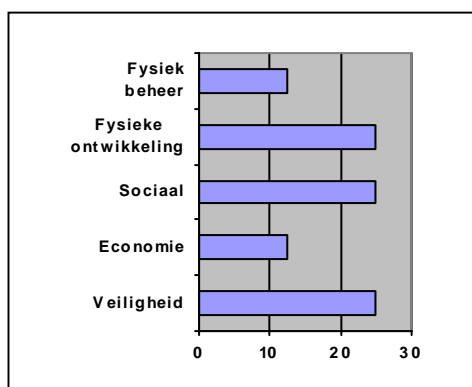
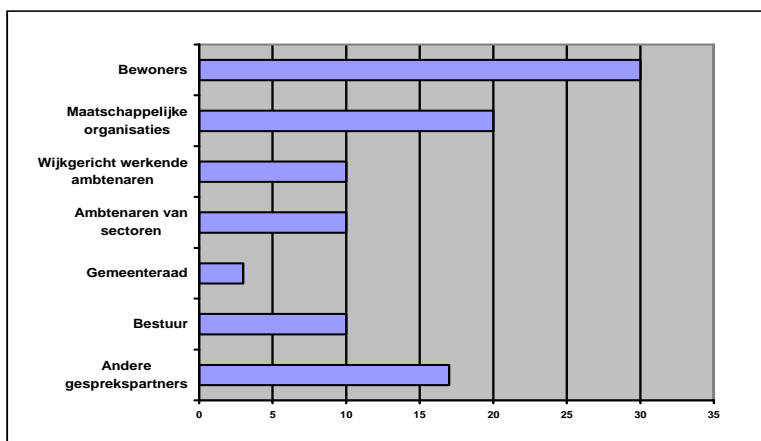
Rollen en tijdsbesteding

De stadsdeelmanagers typeren zichzelf als 'adviseur', 'waakhond' en 'account manager'.

Er is geen uitgeschreven protocol voor hun optreden.

De stadsdeelmanagers zijn ongeveer gelijke delen van hun tijd bezig met fysieke ontwikkeling, sociale processen en veiligheid. Met elkaar maakt dat driekwart van hun takenpakket uit. De rest besteden ze aan fysiek beheer en economie. Apeldoorn wil de stadsdeelaanpak

graag meer richten op de aanpak van 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. Ongeveer een derde van hun tijd zijn de wijkmanagers in gesprek met bewoners (en hun organisaties) en ongeveer een vijfde met professionele partners in zorg, welzijn, wonen, onderwijs en dergelijke.

3.2 ARNHEM

Formatie en taken

De afdeling Wijkzaken telt 13 FTE's; een hoofd (schaal 13 / 14) zes wijkmanagers (schaal 11), twee programmamanagers (schaal 12), 0,6 FTE secretariële ondersteuning en 3,6 FTE voor de wijkmedewerkers (wijkwinkels in de vijf ontwikkelwijken).

De wijkmanagers zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de meeste producten en diensten van de afdeling Wijkzaken. In concreto betekent dit dat de wijkmanagers verantwoordelijk zijn voor: netwerk/relatiebeheer, wijkbudget, wijkspierpunten, spelregels in de wijken, wijkshow, functionarissenoverleg, ondersteuning van wijkwethouders en ondersteuning bij wijkbezoeken van het College van B&W.

De programmamanager is gericht op de ontwikkelwijken en is verantwoordelijk voor de sociale wijkprogramma's. De programmamanager schuift daarmee op naar het strategische / tactische niveau.

De mensen in de afdeling coachen elkaar. Zo kunnen nieuwe mensen van de 'oude rotten' leren en wordt bevorderd dat men van elkaar leert (o.a. praktische tips en reflectie op elkaar om meer uniform te werken). Ook wordt voorkomen dat de blik teveel naar binnen wordt gekeerd. Of zoals het hoofd zegt: 'Dat voorkomt o.a. dat het solitaire guerrillastrijders worden die van liaan naar liaan slingeren ...'

Ook vindt Wijkzaken het belangrijk om steeds een actieve rol te spelen in allerlei provinciale en landelijke initiatieven. Dat zorgt voor frisse input.

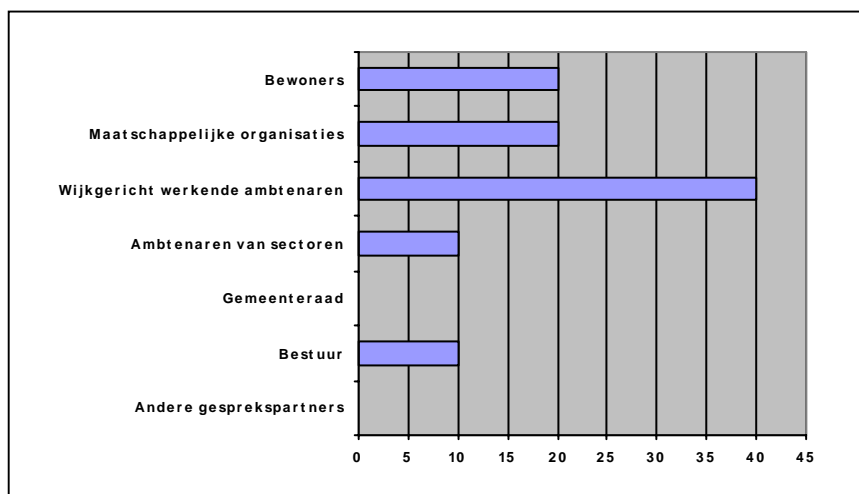
Binnen de afdeling is het overleg tussen de wijkmanagers en programmamanagers de laatste tijd wat anders georganiseerd. Naast dat er een breed overleg is waar iedereen bijzit, wordt het overleg van de mensen die in de beheerwijken wijken en de ontwikkelwijken (5 stuks) uit elkaar gehaald.

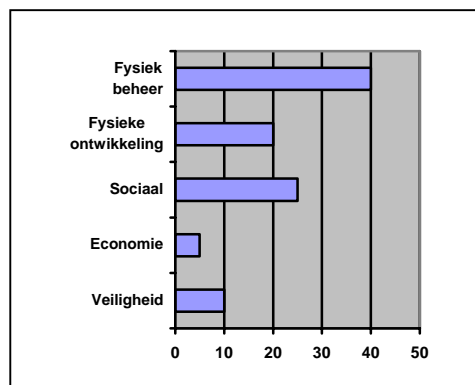
Rollen en tijdsbesteding

De wijkmanagers typeren zichzelf als makelaar, regisseur, adviseur en waakhond.

De rollen tussen de wijkmanager en de programmamanager zijn redelijk duidelijk omschreven. Daar kan echter wel het probleem ontstaan dat deze naast elkaar werken of niet gebruik maken van elkaars kennis en netwerk. Daarnaast zit de programmamanager al snel op het terrein van andere programma's (jeugd, sociale cohesie, scholing, werk).

Dat kan als een probleem worden gezien maar dat wordt in Arnhem vooral als kans gezien (beïnvloeding van elkaars programma's).





De rollen binnen Wijkzaken zijn omschreven. Er zijn geen protocol afspraken met andere gemeentelijke afdeling gemaakt ('niet nodig'). Interessant is dat er regelmatig georganiseerde roldiscussies plaatsvinden met gemeentelijke afdelingen of externe partijen (verkeer, beheer, opbouwwerk, politie). Hiermee wordt invulling gegeven aan eventuele 'opborrelende' onduidelijkheden over de rollen.

De wijkmanagers besteden het merendeel van hun tijd aan het fysiek beheer (groen en grijs). Daarnaast is dat: fysiek ruimtelijk (20%), sociaal (20%), veiligheid (10%), economische onderwerpen (5%) en overhead (5%). De twee programmamanagers zitten daarbij vooral op de sociale kant. Daarnaast wordt aangegeven dat in de ontwikkelwijken (aandachtswijken) de tijdsbesteding voor 50% uitgaat naar 'het' sociale.

Over de beleidsterreinen communiceren de wijkmanagers 40% van hun tijd met wijkgericht werkende ambtenaren, 20% met bewoners, 20% met maatschappelijke organisaties en 10% met ambtenaren van sectoren en het bestuur. Is de balans daarmee in evenwicht als Wijkzaken op het snijvlak van binnen en buiten wil werken?

3.3 DOETINCHEM

Formatie en taken

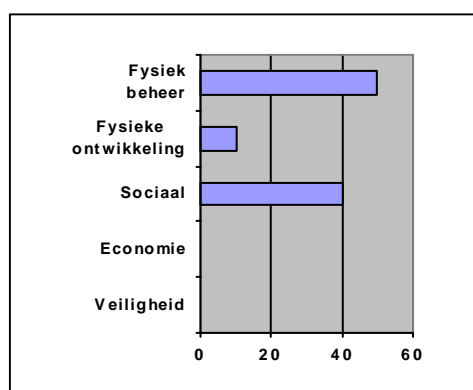
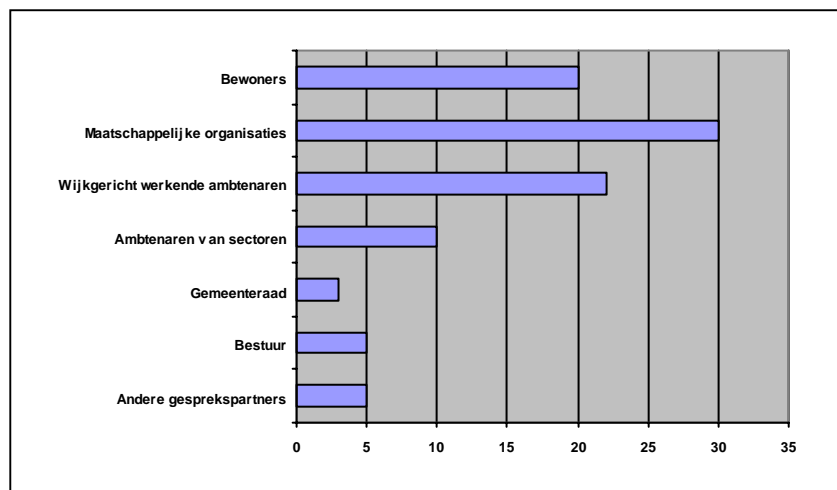
De formatie van de team Wijkregie bestaat uit 2 FTE wijkregisseur (schaal 11), 0,8 FTE beleidsmedewerker (eveneens schaal 11) en sinds zeer kort 1 FTE ondersteuning (schaal 6). Het team kent geen eigen hoofd, maar wordt aangestuurd door het hoofd van de afdeling Maatschappelijke ontwikkeling.

De wijkregisseurs nemen – volgens het daarvoor ontwikkelde functieprofiel – alle vragen aan uit de wijken/dorpen waarvoor zij verantwoordelijk zijn en beantwoorden die met maatregelen, projecten en programma's. Ze ontwikkelen wijk- en dorpsvisies en concretiseren die in wijkprogramma's. Ze zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de programma's en treden als zodanig op als opdrachtgever met een eigen budget. De wijkregisseurs zijn strategisch leidend en sturend bij de realisatie van het werk in de contacten en overleggen met andere beleidsactoren in de wijk: corporaties, politie, welzijnswerk en niet in de laatste plaats de eigen gemeentelijke diensten, aldus het functieprofiel. In de praktijk moet dit profiel nog vorm en inhoud krijgen.

Rollen en tijdsbesteding

De wijkregisseurs zelf typeren hun functie als regisseur, adviseur (naar twee kanten: naar de gemeente en naar de wijk) en als vliegende keep.

Voor het wijkgericht werken beschikt Doetinchem niet over een protocol. Wel is er momenteel een kwaliteitshandboek wijkwerk in ontwikkeling.



Dat handboek zal de complete werkwijze (inclusief instrumenten en overleggen) in kaart brengen. Dit uitschrijven van de werkwijze gebeurt in overleg met de professionele partners.

De wijkregisseurs verdelen hun tijd tamelijk evenwichtig over de aanpak van sociale en van fysieke problemen. Het aandeel 'fysiek' in hun takenpakket

zal zich naar verwachting de komende tijd nog afnemen.

De tijd die de wijkregisseurs besteden aan communicatie met anderen, staat hierboven in schema. De meeste tijd overleggen zij met maatschappelijke organisaties (30%), op de voet gevolgd door overleg met wijkgericht werkende ambtenaren (22%) en bewoners (20%).

3.4 EDE

Formatie en taken

De unit bestaat uit een hoofd wijkbeheer (1 FTE, schaal 12), zes wijkbeheerders (5,5 FTE, schaal 10) en circa vijftig medewerkers, die de zes wijkploegen vormen (50 FTE's, schaal 4 tot 8). Een wijkploeg bestaat uit zo'n 7 tot 8 medewerkers.

In het algemeen is het de taak van het wijkbeheer om zich voornamelijk te richten op het meewerken en verbeteren van de leefbaarheid in de wijk, het ontwikkelen van Integraal Wijkbeheer, het uitvoeren van reparaties en meldingen van bewoners en van moeilijk bij aannemers neer te leggen klussen. De oog- en oorfunctie om fysieke maar ook sociale signalen op te vangen is belangrijk. Voor wat betreft het fysieke beheer verzorgt de afdeling Beheer Openbare Ruimte het groot en planmatig onderhoud van de

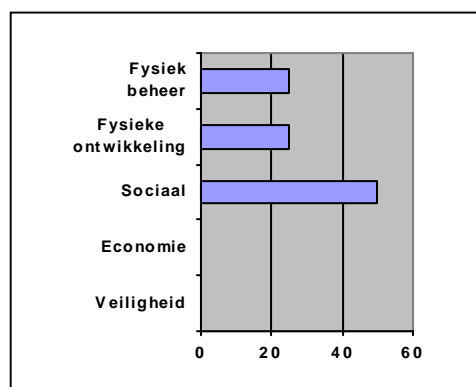
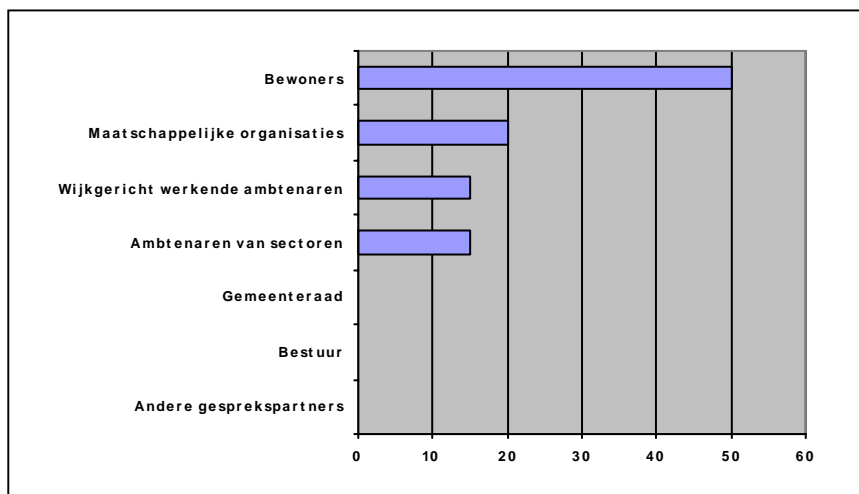
openbare ruimte, zoals het maaien van de bermen, het asfalteren van wegen, verkeersvoorzieningen etc.

De functie van hoofd wijkbeheer bestaat sinds 2003. Een functieomschrijving is er nog niet. De taken van de wijkbeheerder zijn wel vastgelegd. Deze heeft de volgende taken:

1. Leiding geven aan meewerkend voorman/voorlieden van het wijkteam die primair verantwoordelijk zijn voor het integrale onderhoud en de reiniging van de openbare ruimte.
2. Aanspreekpunt in de buurt voor gemeentelijke zaken en vertegenwoordigt de gemeente terzake in overleggen met individuele burgers, belangenorganisaties, groepen buurtgebruikers en actiegroepen. Ook het afhandelen en doorgeven van klachten en meldingen hoort daarbij.
3. Coördinatie en voortrekkersrol rond integraal wijkbeheer in het veld van de maatschappelijke partners en bij de gemeente intern. De bevordering van bewonersparticipatie en de totstandkoming van een buurtplatform dient ook plaats te vinden. Dat platform moet representatief zijn voor en een breed draagvlak hebben in de buurt.
4. Budgethouder voor de buurtgebonden budgetten en doet voorstellen voor projecten die de leefbaarheid verbeteren.

Rollen en tijdsbesteding

De wijkbeheerders kunnen in de praktijk het beste getypeerd worden als coördinator van het integrale wijkbeheer en als accountmanager van het wijkgerichte fysieke beheer en van de wijkbewoners (ogen- en orenfunctie).



Er is geen protocol aanwezig. In 2002 is er wel een concept samenwerkingsconvenant tussen gemeente en partners opgesteld maar dat is nooit op het hoogste niveau bekrachtigd. De reden daarvoor is niet duidelijk.

Van de tijdsbesteding van de gehele unit gaat circa 95% naar fysiek beheer. Dat komt doordat de wijkploeg hoofdzakelijk

wordt gevormd door ‘schoffelaars’. Als alleen naar de zes wijkbeheerders en het hoofd wijkbeheer wordt gekeken dan is de verdeling ongeveer tussen fysiek en sociaal fifty-fifty.

Wat de communicatie betreft besteden de wijkbeheerders circa de helft van hun tijd aan bewoners, 20% aan maatschappelijke organisaties, 15% aan mensen van de eigen unit en 15% aan ambtenaren van sectoren.

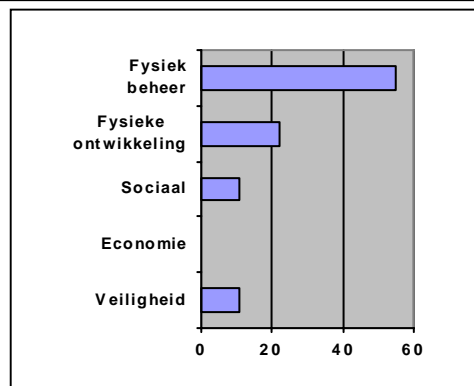
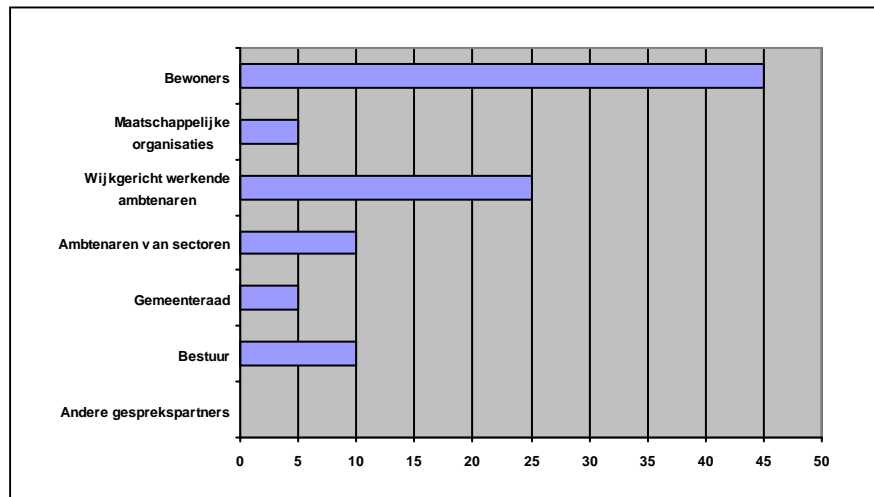
3.5 HARDERWIJK

Formatie en taken

Harderwijk kent niet echt een ‘unit’ buurtbeheer, wel enkele ambtenaren die in een (zeer licht) teamverband het proces van buurtbeheer trekken. Bij de afdeling Bestuursondersteuning is een halve FTE vrijgemaakt voor het coördineren van het hele proces van buurtbeheer (schaal 9) en bij de afdeling Beheer Openbare Ruimte van de sector Stadsbeheer werkt een wijkcoördinator (schaal 9). Dit duo opereert in samenspraak met de drie wijkbeheerders van de afdeling Beheer Openbare Ruimte (schaal 7). Daarnaast is er op operationeel niveau voor de uitvoering van het Politiekeurmerk Veilig Wonen een preventieadviseur (schaal 4) Aangezien buurtbeheer grotendeels wordt bekostigd vanuit het GSO, speelt ook de GSO-coördinator een stimulerende rol.

De wijkcoördinator is vooral belast met coördineren van de vijf buurtteams, die hij de facto ook voorziet, alsmede met het opzetten van de twee nieuwe buurtteams. Hij draagt verantwoordelijkheid voor het doorspelen van signalen uit de buurtteams naar de gemeente en andersom: voor de communicatie van relevante informatie vanuit de gemeente naar de buurtteams.

Rollen en tijdsbesteding



De wijkcoördinator typeert zichzelf vooral als ‘ambassadeur van de gemeente’, als ‘regisseur’ (namelijk van de buurtteams) en als ‘account manager’. Voor zijn functioneren is geen uitgeschreven protocol aanwezig. Het merendeel van zijn tijd besteedt de wijkcoördinator aan fysiek beheer (50%) en fysiek-ruimtelijke

ontwikkeling (20%). De rest van zijn tijd besteedt hij aan sociale aspecten (10%) en veiligheid (10%). De overige uren gaan naar beleid in algemene zin.

Aanvankelijk is met opzet gekozen voor een fysieke insteek, omdat op dat terrein snel resultaten te boeken zijn en bewoners zich daar het eerst druk om maken en zich er dus ook gemakkelijk bij laten betrekken. Inmiddels is de concentratie op fysieke aspecten niet meer helemaal naar de zin van de ambtenaren die bij buurtbeheer betrokken zijn. Zij zouden graag willen dat problemen in de buurten integraal werden aangepakt. De wethouder onderschrijft die wens, maar in de praktijk is het ambtelijk apparaat nog niet zover.

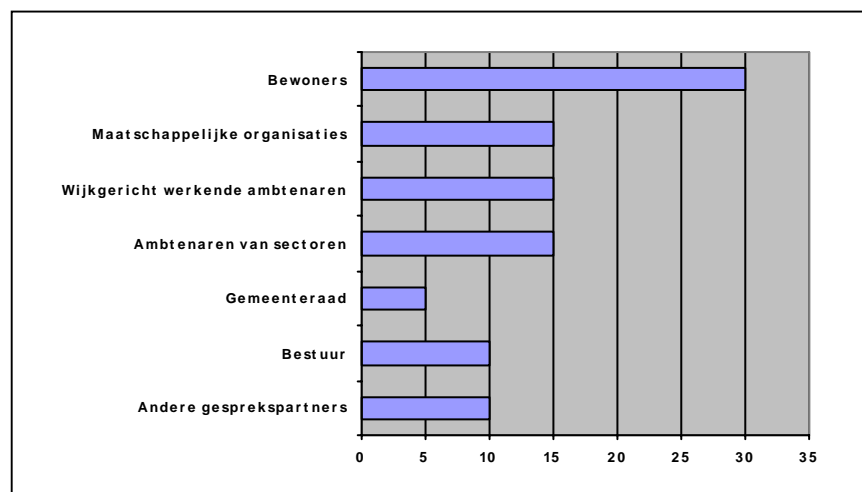
Over de genoemde beleidsterreinen communiceert de wijkcoördinator het leeuwendeel van zijn tijd met bewoners (45%) en met wijkgericht werkende ambtenaren (25%). De rest van de tijd gaat zitten in communicatie met ambtenaren van sectoren (10%), met het bestuur (10%), met de gemeenteraad (5%) en met maatschappelijke organisaties (5%).

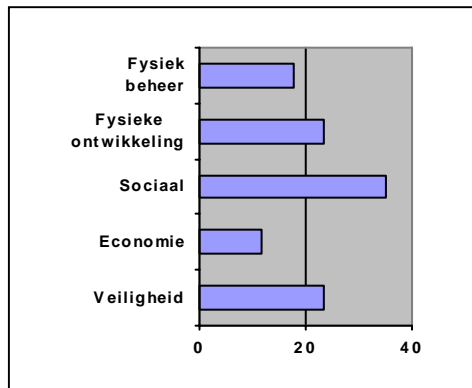
3.6 NIJMEGEN

Formatie en taken

De afdeling Wijkmanagement telt 18 FTE's: zes gebiedsmanagers (schaal 13) onder een hoofd (schaal 14) en daarnaast vijf projectleiders (schaal 11), drie secretariële medewerkers (schaal 6/7), een coördinator wijkbezoeken, een coördinator wijkposten en een medewerker wijkzaken. Bijzonder is vooral de vijf FTE projectleiding, die de afdeling Wijkmanagement ter beschikking heeft voor de uitvoering van bijzondere projecten. De wijkmanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de producten en diensten van Wijkmanagement: relatiemanagement, wijkvisies, wijkaanpakprogramma's, projecten en wijkbezoeken. Hij signaleert de behoefte aan nieuwe producten en diensten op basis van een gedegen kennis van het werkveld en de ontwikkelingen daarin. Hij treedt op als opdrachtgever voor deelprojecten binnen zijn opdracht. Hij legt verantwoording af over de voortgang en realisatie van de diverse plannen en projecten als procesmanager en draagt zorg voor rapportages, evaluaties en signaleringen ten behoeve van het beleid. Ten slotte is de wijkmanager aanspreekpunt voor bewoners(groepen), ondernemers en instellingen en intern aanspreekpunt voor zaken die de wijk aangaan. Hij is daar proactief aanwezig vanaf het begin van de processen.

Rollen en tijdsbesteding





De wijkmanagers typeren zichzelf vooral als 'regisseur' en 'ambassadeur', terwijl het interim-hoofd van de afdeling ook wel spreekt van 'geweten van het wijkgericht werken'.

Voor hun functioneren is geen uitgeschreven protocol aanwezig. Wel worden de afspraken tussen verschillende partners bij bijvoorbeeld grote sloop/-nieuwbouwprojecten in een eenmalig convenant vastgelegd.

Het merendeel van hun tijd besteden de wijkmanagers aan fysiek beheer (15%), fysiek-ruimtelijke ontwikkeling (20%), sociale aspecten (30%), economie (10%) en veiligheid (20%). De overige tijd (15%) besteden ze aan actuele problematiek en aan relatiebeheer. Over die beleidsterreinen communiceren ze 30% van hun tijd met bewoners, 15% met maatschappelijke organisaties, 15% met wijkgericht werkende ambtenaren, 15% met ambtenaren van sectoren, 5% met de gemeenteraad, 10% met het bestuur en 10% met andere gesprekspartners.

3.7 TIEL

Formatie en taken

In Tiel bestaat geen unit wijkgericht werken. De formatie kan in drie delen uitgesplitst worden:

1. Voor het wijkgericht uitvoeren van onderhoud en beheer is circa 12 FTE beschikbaar bij de afdeling stadsbeheer.
2. Voor de (bestuurlijke) wijkschouwen is er 1 FTE. Hiervoor ligt de verantwoordelijkheid bij de afdeling Bestuur en Communicatie
3. Voor de pilot in Tiel-Oost is er 1,25 FTE. Deze 1,25 FTE is verdeeld over de programmacoördinator die werkzaam is bij de concernstaf (0,7 FTE, schaal 12, functie is senior beleidsmedewerker) en over een aantal projectmedewerkers vanuit de afdelingen communicatie, bouwen & milieu en onderwijs & welzijn. Dit is een globale indicatie, omdat het een 'open groeiproces' is, is het aantal FTE's in de praktijk in feite flexibel.

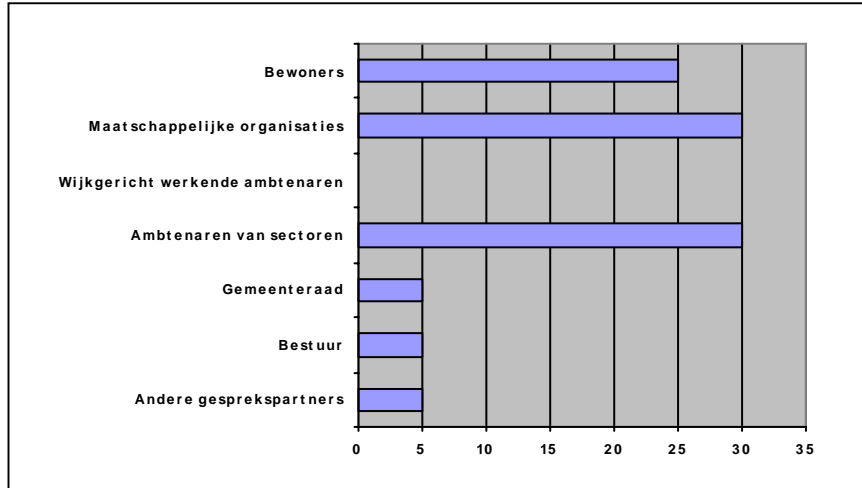
Verder worden vanuit de afdeling onderwijs&welzijn gemiddeld 6 uren besteed aan beleidsmatige contacten met welzijns- en opbouwwerk, waarin ook wijkgericht werken aan de orde komt.

In het functieprofiel van de programmacoördinator Tiel-Oost zijn vele taken opgenomen. De volgende omschrijving is wellicht de belangrijkste of het meest typerend: 'Het werk is slechts bepaald door ruime beleidslijnen zoals deze door het bestuur zijn aangegeven. Functionaris is mede richtinggevend. De wijze van aanpak en uitvoering wordt voor een groot deel door de functionaris zelf geïnitieerd.' Deze taakformulering is typerend voor de ingeslagen weg in de ontwikkeling van het wijkgerichte (en meer vraaggerichte) werken in Tiel. Het is een informeel en open groeiproces, dat low profile wordt ingestoken. Vandaar dat de programmacoördinator geen formele bevoegdheden heeft. Deze keuze is ook gemaakt om minder weerstand in de organisatie tegen te komen. Een belangrijk gegeven is dat er bij het management

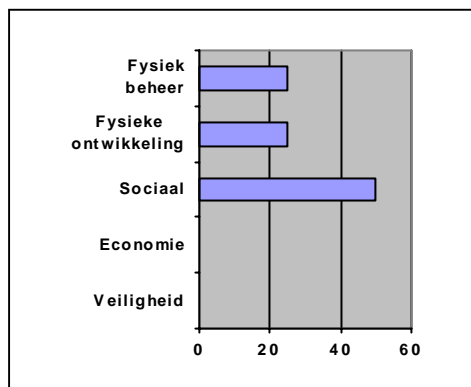
tegenwoordig meer draagvlak is dan voorheen voor het wijkgericht werken, waardoor er intern een betere samenwerking is ontstaan.

Rollen en tijdsbesteding

Voor de pilot in Tiel-Oost is er een 'Producententeam' ingesteld. In dit team werkt de gemeente samen met externe partners. (zie ook hiervoor) De regie ligt bij de programmacoördinator van de gemeente. In drie werkgroepen, waarvan de programmacoördinator van de gemeente technisch voorzitter is, wordt overleg gevoerd.



Er is een fysieke, een sociale en een onderwijskundige werkgroep. De programmacoördinator coördineert verder 'TOM' en 'TOOL'. 'TOM' staat voor de 'Tiel-Oost Methode' en gaat over de projecten die door bewoners zelf worden ingebracht. 'TOOL' is de afkorting van 'Tiel-Oost Log' en gaat over de interne afstemming via het gebruik van intranet. Naast de centrale rol in het Producententeam en TOM en TOOL voert de programmacoördinator van de gemeente overleg met projectleiders van drie belangrijke projecten die spelen in Tiel-Oost en is er inbreng en afstemming in het kader van het Tiels Stedelijke Ontwikkelingsbeleid (TSOb II). De programmacoördinator typeert de eigen rol als ambassadeur van de gemeente, makelaar, regisseur en adviseur.



Er is geen protocol voor het wijkgerichte werken.

In de pilot zijn de inspanningen qua tijdsbesteding globaal voor de helft gericht op fysieke vraagstukken en voor de andere helft op vraagstukken die door de gemeente onder de noemer 'civil society inclusief participatie en actief burgerschap' worden geplaatst. In deze tweede categorie zitten uiteenlopende vraagstukken op de gebieden van welzijn, zorg, onderwijs, communicatie, veiligheid

etc. Een meer verfijnde onderverdeling is nog niet te maken.

De tijd die de programmacoördinator besteedt aan contacten met anderen is wel meer expliciet te maken. De meeste tijd wordt gestoken in overleg met de externe partners, met ambtenaren en met bewoners. De eerste twee groepen nemen ongeveer 30% van de tijd in beslag, bewoners circa 25%. De overige tijdsbesteding gaat naar bestuurders, raadsleden en overige externe organisaties.

3.8 ZUTPHEN

Formatie en taken

De afdeling Wijkaanpak telt 5,3 FTE's; een hoofd (schaal 11) (0.66 FTE) vijf wijkcoördinatoren (3,66 FTE, schaal 9) en twee ondersteuners (1 FTE). (de extra uren voor wijkontwikkeling zitten hier niet bij). De wijkambtenaar is in Zutphen vooral de schakel tussen gemeente en bewoners. Samen met de opbouwwerker vormt hij het wijkkoppel en de motor achter de samenwerking tussen bewoners, instellingen en de gemeente zelf.

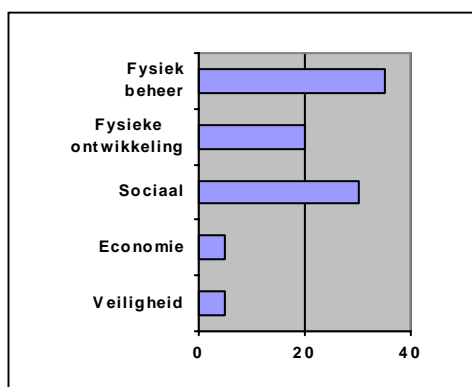
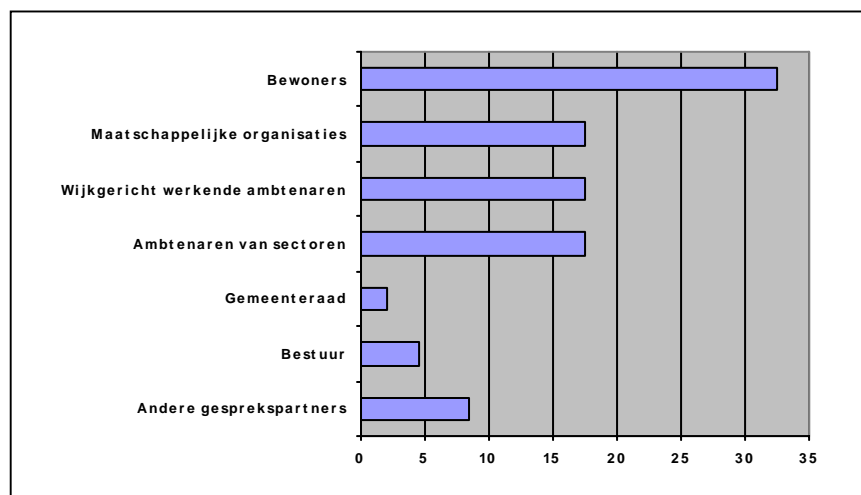
De wijkambtenaar heeft een belangrijke taak bij het ophalen van speerpunten uit de wijken (waarover straks meer).

Er zijn sinds kort twee nieuwe mensen in de afdeling begonnen als wijkambtenaar. Zij zijn nog aan het zoeken waar de grenzen liggen. Wat kan, hoe pak je het op, hoe ga je om met de vakdiensten...? Opvallend is dat de wijkambtenaren die er al zitten dat een redelijk uitgemaakte zaak vinden en dat duidelijk vinden. Ook mist de nieuwe garde de gezamenlijkheid van zaken delen in overleg en hebben zij behoefte aan reflectie. Het gebrek aan tijd wordt gezien als het probleem om daar gestalte aan te geven.

Rollen en tijdsbesteding

De wijkambtenaren typeren zichzelf als regisseur, waakhond en wegwijzer. daarbij worden termen gebruikt als: creatief, samenwerker, humor, communicatief sterk en flexibel.

De rollen en taken van de wijkambtenaren zijn omschreven. Er is geen protocol met andere gemeentelijke afdelingen gemaakt. Zoals eerder beschreven hebben de nieuwe mensen die net zijn begonnen als wijkambtenaar behoefte aan meer duidelijkheid over hun rol en taken. Uiteraard is dat inherent aan het beginnen aan een nieuwe baan maar er lijken toch meer zaken 'tussen de oren' (ervaring, geheugen, etc.) van de mensen die er langer werken te zitten dan er op papier staat.



De wijkambtenaren besteden het merendeel van hun tijd (35%) aan het fysiek beheer (groen en grijs). Daarnaast is dat: sociaal (30%), fysiek ruimtelijk (20%), veiligheid (5%), economische onderwerpen (5%) en overhead (5%).

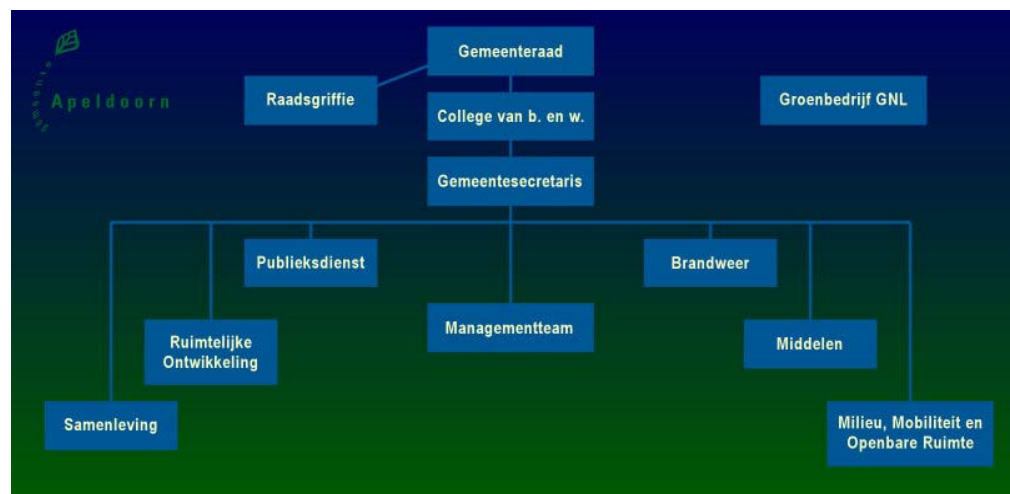
Over de beleidsterreinen communiceren de wijkambtenaren 32,5 % van hun tijd met bewoners, 17,5 % met wijkgericht werkende ambtenaren, 17,5% met ambtenaren van sectoren en 17,5% met maatschappelijke organisaties. De politiek scoort als volgt: college 4,5% en gemeenteraad 2%. Met andere gesprekspartners communiceren de wijkambtenaren 8,5%.

4. WIJKGERICHT WERKEN EN DE REST VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

4.1 APELDOORN

Ophanging

Sinds 1 januari 2006 is de afdeling Wijkzaken onderdeel van de nieuwe *Publieksdienst*. Daarvoor had de afdeling Wijkzaken al een hele zwerftocht door de gemeente achter de rug. Aanvankelijk stond ze rechtstreeks onder de gemeentesecretaris en 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, vooruitlopend op



de positionering in die dienst.

Onderbrenging van de afdeling Wijkzaken 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 ten opzichte van de vakdiensten.

De positie die de stadsdeelaanpak in het gemeentelijk apparaat heeft, hangt samen met de sturingsfilosofie van de gemeente, waarin drie principes bestaan: (1) regulier beleid en uitvoering, (2) projecten en (3) de stadsdeelaanpak. Het reguliere beleid is leidend, dat wil zeggen: géén kanteling van de gemeentelijke organisatie naar de stadsdelen, géén 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 gaat over de prioriteiten van het stadsdeel een proces van overleg en onderhandeling aan met de *accounthouder* van de diensten, die ze naast de plannen van de dienst legt. Deze accounthouder is een medewerker van de betreffende dienst op directieniveau. 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 Wijkzaken een goede ingang in de diensten. De afstemming van dienstenplannen en wensen van de bewoners (de ‘Toekomstagenda’) wordt vastgelegd

in de Stadsdeelplannen, die worden bekrachtigd door het college en daarmee een formele status hebben.

Rol in het apparaat

Hoewel het wijkgericht werken dus geen opdrachtgever is, heeft het via de accounthouders bij de vakdiensten, 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.

Het functioneren van het wijkgericht werken is verbeterd, sinds het de afgelopen jaren minder oppositioneel is ingesteld ten opzichte van de vakdiensten. Met name de projectleiders zijn dankzij de stadsdeelaanpak gaan inzien dat inspraak geen rituele verplichting is, maar nuttige informatie kan opleveren. De verwachting is dat de waardering voor het wijkgericht werken verder groeit door de opschaling van 23 dorpen en wijken naar zes stadsdelen. Daardoor vertegenwoordigt de stadsdeelmanager een eenheid die ertoe doet.

Apeldoorn kiest nadrukkelijk *niet* voor kanteling van de organisatie (ziet er dus van af stadsdeelmanagers in de opdrachtgeversrol te plaatsen en te werken met wijkbegrotingen) maar doet – in de woorden van de projectleider voor de invoering van de stadsdeelaanpak – ‘alles wat in een niet-gekantelde organisatie mogelijk is’, anders gezegd: ‘zoekt de grenzen van niet-kantelen op’.

Politiek

Bestuurlijk is de stadsdeelaanpak geregeld met een wethouder die in zijn portefeuille naast ‘wijkzaken algemeen’ ook jeugd, sport en werk&inkomen heeft. Daarnaast zijn alle wethouders – en de burgemeester – behalve portefeuillehouder ook stadsdeelwethouder voor een van de stadsdelen.

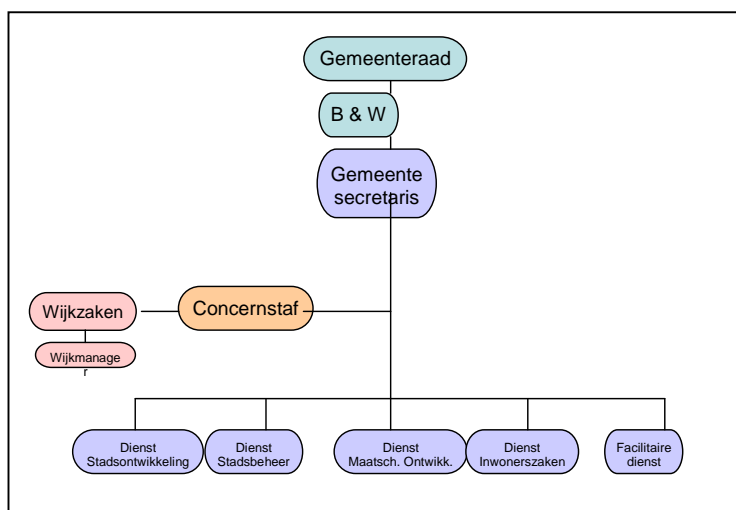
De (invoering van de) stadsdeelaanpak kan rekenen op een brede politieke steun, al is er ook wel wat twijfel over de als weinig effectief ervaren machtspositie. Sommige raadsleden vinden de stadsdeelmanagers op een te laag niveau zitten in het bedrijfsproces van de gemeente: ‘Ze kennen de wijk wel, maar 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.

Intern overleg over de wijkaanpak vindt op verschillende manieren plaats. Voor de invoering van de stadsdeelaanpak is er een stuurgroep en binnen de afdeling Wijkzaken is er uiteraard regulier werkoverleg. Het hoofd van de afdeling maakt deel uit van de directie van de Publieksdienst en is uit dien hoofde op managementniveau betrokken bij de beleidsontwikkeling. Verder is er regelmatig een BOT-overleg (van ‘benen op tafel’) tussen het afdelingshoofd, het MT en het college.

4.2 ARNHEM

Ophanging

De gemeente Arnhem werkt vanuit het concern-dienstenmodel zoals het in 2000 is gestart. Naast de Concernstaf zijn er vijf diensten: Stadsontwikkeling, Stadsbeheer, Maatschappelijke Ontwikkeling, Inwonerszaken en de Facilitaire dienst. Vanuit een actuele visie op de stad wordt het instrument van programmasturing op dit moment ontwikkeld.



De afdeling Wijkzaken zit bij de Concernstaf. Dat gaat echter veranderen. Maar daarover straks meer. De afdeling heeft al op veel plekken gezeten ('Iedere vijf jaar een nieuw liefje').

1990 – 1995	Welzijn
1995 – 2000	Stadsontwikkeling
2000 – 2006	Concernstaf
2006 -	Maatschappelijke Ontwikkeling

Dat is op zichzelf bijzonder te noemen, deze wisselingen om de vijf jaar. De afdeling is daar niet echt van in beroering. Het enige is dat sommige mensen bij Wijkzaken zeggen: 'het is jammer dat de huidige centrale positie niet langer wordt behouden (de huidige 'standplaats' Concernstaf, EL). De aanleiding voor de nieuwe aantakking is dat de Concernstaf 'slank' wil zijn / blijven. De afdeling ziet in Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) een partner. Er komt steeds meer nadruk te liggen op sociaal en MO werkt op dit moment weinig wijkgericht. Daarnaast is de (sociale visie) 'Stad in balans' nog niet echt doorvertaald en liggen er kansen op het vlak van de voorzieningen (wat is de basis van de voorzieningen, welke normering houden we aan?). De concernrol van Wijkzaken (netwerken, signaleren en adviseren) richting alle diensten blijft daarbij uitgangspunt.

Rol in het apparaat

De wijkmanagers hebben geen formele sturende positie maar een combinatie van coördineren en communiceren. Daarvoor is bewust gekozen. Wijkmanager zijn is een 'vak' in Arnhem. Je moet daarin van veel markten thuis zijn en kunnen schakelen tussen bottom up en top down... en dat van buiten naar binnen de gemeentelijke organisatie en andersom. Zoals het hoofd Wijkzaken het zegt: 'Dat vraagt om souplesse van de wijkmanagers en bestuurlijk en ambtelijke draagvlak.'

De wijkmanagers en ook de Programmamanagers lijken binnen de organisatie een duidelijke rol te hebben. Dat geldt voor de organisatieonderdelen die uitvoerend zijn als het middenmanagement. Ook de directeuren zien dat steeds meer. Natuurlijk is het 'niet alleen maar rozengeur en maneschijn maar over het algemeen zijn we tevreden met onze positie binnen het apparaat' zoals een medewerker van Wijkzaken het samenvat. Al moeten de mensen van Wijkzaken wel telkens hun rol waarmaken en zich legitimeren. De afdeling geeft aan dat de wijze waarop de rol van de functie wordt opgepakt leidend is. Woorden die daarbij worden gebruikt zijn: gedreven, betrokken, initiatiefvol, analytisch, onafhankelijk, breed en deskundig. Daarnaast zijn de ontwikkelde instrumenten van belang (zie verderop). Deze zorgen ervoor dat het geheel standvastig staat.

De afdeling heeft niet de beschikking over veel eigen geld. Naast de wijkbudgetten is er programmabudget voor de ontwikkelwijken (wordt benut voor co-financiering andere gelden). De wijkmanagers verzamelen jaarlijks speerpunten uit de wijken (zie verderop). Deze krijgen een plaats in de reguliere begroting of worden opgenomen in de jaarlijkse begrotingscyclus.

Politiek

De politiek verantwoordelijke wethouder is net nieuw in het onlangs gevormde College. Dus daarover kan op dit moment (juni 2006) weinig worden gezegd. In het verleden heeft het College zich altijd veel gelegen laten liggen aan het wijkgericht werken. De politieke steun voor het wijkgericht werken is breed. Men denkt dat daarin weinig verandering zal zijn in de toekomst. Wijkzaken hoopt dat 'het inbreken' bij de portefeuillehouder of wijkwethouder niet verandert als Wijkzaken in 2006 bij Maatschappelijke Ontwikkeling wordt ondergebracht. Het blijft nodig om 'bij bedrijfsongevallen soms bovenlangs te gaan naar je wethouder ... anders gaat het mis', zegt een wijkmanager.

Ook deze Collegeperiode zijn er weer wijkwethouders.

Een nieuw fenomeen is dat de Raad een nieuwe werkwijze zal hebben. De reguliere Raadsvergaderingen worden zo opgezet dat bewoners en ondernemers veel directer worden betrokken (mogelijk analoog aan de 'Politieke Markt' in Almere). De afdeling ziet dat als een kans voor het wijkgericht werken.

4.3 DOETINCHEM

Ophanging

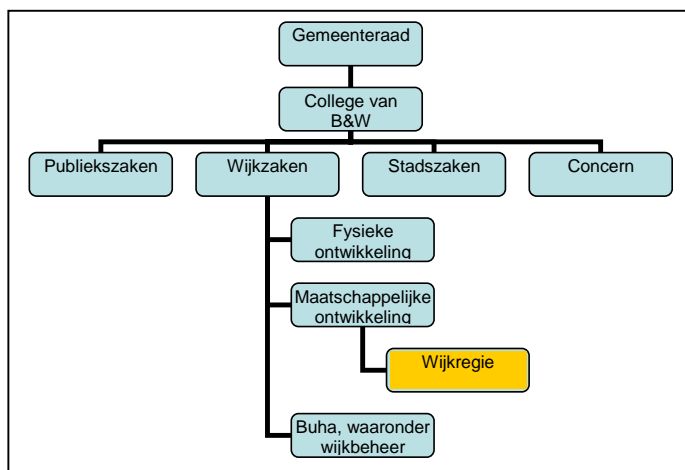
De plaats van de wijkcoördinatoren/wijkregisseurs is de afgelopen zes jaar aan verandering onderhevig geweest: eerst in een project onder verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris, later in een grote afdeling met beleidsambtenaren op fysiek gebied en zeer recent in een kleine team (zonder de fysieke beleidsambtenaren) binnen de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de eenheid Wijkzaken. Hieronder staat die laatste positionering in een sterk vereenvoudigd organigram weergegeven. Het fysieke beheer is ondergebracht in de afdeling Buha, afkorting voor beheer, uitvoering, handhaving en afval.

Er bestaat geen behoefte om deze ophanging op korte termijn weer te veranderen.

Doetinchem benut liever de huidige structuur als basis voor verdere professionalisering en verbetering van doelmatigheid en doeltreffendheid.

Rol in het apparaat

Volgens de hierboven aangehaalde functieomschrijving zijn de wijkregisseurs 'op basis van een eigen budget' leidend en sturend, 'niet in de laatste plaats' ten opzichte van de eigen gemeentelijke diensten. In theorie zijn zij dus opdrachtgever aan de vakdiensten, maar in de praktijk functioneren ze maar



in beperkte mate als zodanig. Formeel zijn hun bevoegdheden van opdrachtgever alleen vastgelegd in die functieomschrijving. De cyclus van het maken van wijkteamjaarplannen sluit niet aan bij die van de jaarplannen elders, binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Dat betekent dat de realisatie van de wijkteamjaarplannen staat of valt met het diplomatiek vermogen van de wijkregisseurs. De door veel informanten gestelde vraag is, hoe twee FTE's wijkregisseur (verdeeld over drie personen) bij machte zouden kunnen zijn om effectief als opdrachtgever te fungeren. Wel is het inmiddels zo dat de wijkregisseurs vaak door de vakdiensten worden uitgenodigd om mee te denken over nieuw beleid, in het bijzonder de mogelijke consequenties daarvan voor 'hun' wijken. De verwachtingen over het vermogen van de wijkregisseurs zijn hoog gespannen en de ambtenaren van de vakdiensten zijn er goed van doordrongen dat management en politiek veel waarde hechten aan wijkgericht werken. Gezien de beperkte formatie is het echter soms niet eens mogelijk om aan zulke uitnodigingen gehoor te geven.

De wijkregisseurs (en hun senior beleidsadviseur) overleggen wekelijks met elkaar en het afdelingshoofd overlegt wekelijks met de wethouder. Verder is er over wijkgericht werken geen structureel overleg binnen het gemeentelijk apparaat.

In de begrotingscyclus heeft het wijkgericht werken nog geen duidelijk gedefinieerde rol. De wijkteamjaarplannen hebben nog niet het niveau en de status die daarvoor nodig zijn. Ze blijven dan ook buiten de besluitvorming over de gemeentelijke begroting.

Politiek

Politiek verantwoordelijk voor wijkgericht werken was vanaf 2005 een wethouder die daarnaast onder meer ruimtelijke ordening en volkshuisvesting in zijn portefeuille had, alsmede communicatie en burgerparticipatie. Van het nieuwe college is de portefeuillevindeling nog niet bekend.

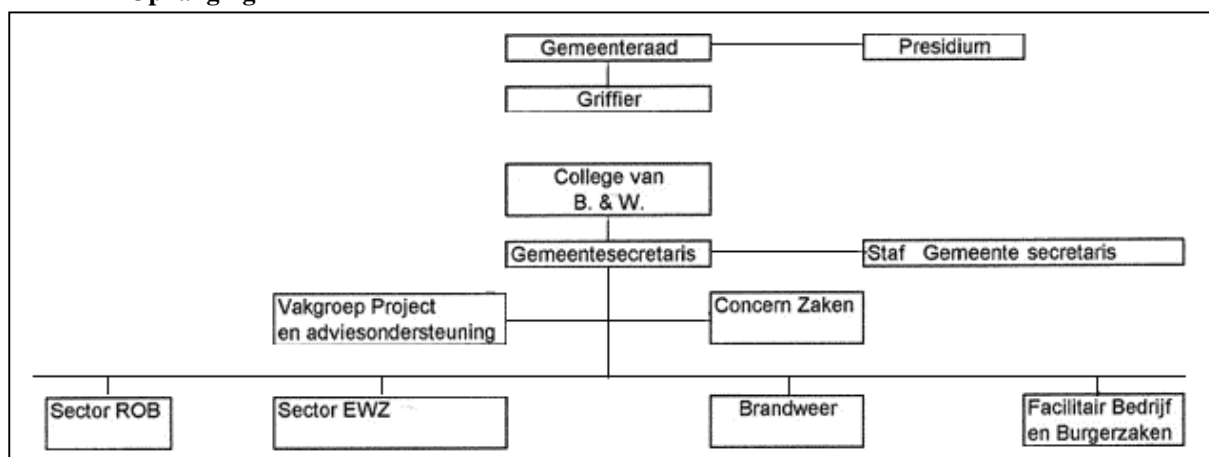
Hoewel het eerste raadsbesluit over wijkgericht werken in december 1999 al rept van 'wijkportefeuillehouders' ('... komen we nog afzonderlijk op terug...') werkt Doetinchem niet met wijkwethouders.

Wijkgericht werken mag zich verheugen in een groeiende politieke steun. De politieke cultuur in Doetinchem is er echter niet naar om het proces van wijkgericht werken met rust te laten: incidenten in wijken komen regelmatig – los van de wijkteams – in de raad aan de orde.

Verantwoording over het wijkgericht werken gebeurt via wijkverslagen en (in sommige wijken) in wijkkranten. Verder wordt er regelmatig nieuws gepubliceerd in de plaatselijke media en de huis-aan-huisbladen. Af en toe vindt een presentatie plaats van wijkwerk aan de raadscommissie.

4.4 EDE

Ophanging



De unit wijkgericht werken wordt gevormd door de afdeling Wijkbeheer en maakt deel uit van de hoofdafdeling Beheer, die weer tot de sector Ruimtelijke Ontwikkeling en Beheer (ROB) behoort. De andere inhoudelijke sector is Educatie, Welzijn en Zorg (EWZ). Deze organisatorische positie van het wijkbeheer is nooit veranderd en wordt op zich als een goede plek ervaren. Het contact met EWZ wordt door zowel EWZ als ROB als goed ervaren.

Rol in het apparaat

De wijkbeheerders en/of het hoofd wijkbeheer hebben niet een relatie van opdrachtgever/opdrachtnemer met andere afdelingen. De wijkbeheerders en het hoofd wijkbeheer worden niet uitgenodigd om gemeentebreed beleid mee vorm te geven. Als wijkbeheer daaraan meedoet dan is dat via het eigen netwerk en via het platform Integraal Wijkbeheer. Het wordt als een dilemma en spanningsveld ervaren dat de rest van de organisatie niet wijkgericht werkt en ook minder vraaggericht is ingesteld. De ambtelijke organisatie erkent nog te weinig het belang en de potentie van het wijkbeheer. Met name bij ruimtelijke ontwikkelingen is aanhaken zeer lastig. Op het 'stadhuis' wordt van oudsher vooral aanbodgericht gedacht, waardoor de doorvertaling van de 'signalen uit de wijk' en het invloed uitoefenen op het gemeentelijke beleid vaak lastig is. Het wijkbeheer kan daarbij niet terugvallen op formele bevoegdheden. Deze afhankelijkheid van het 'stadhuis' wordt als zwak punt aangegeven. In het algemeen kan gesteld worden dat door de informele positie de houding ten opzichte van het wijkbeheer van individuele personen erg belangrijk is. In de gemeentelijke organisatie vindt er geen 'besloten' structureel overleg plaats. Aan de structurele overleggen nemen namelijk altijd de externe partners deel. Overleggen vinden plaats op wijkniveau in de wijkteams en op gemeentebreed niveau in het Platform Integraal Wijkbeheer. In de wijkteams zitten de wijkbeheerder, de politie, de gemeentelijke toezichthouder, de woningcorporatie en het welzijnswerk. Aan het Platform Integraal Wijkbeheer nemen meerdere afdelingen van de gemeente deel (in

totaal zeven vertegenwoordigers²) en de unitchef van de politie, de manager van de woningcorporatie Woonstede en de directeur van Welstede (welzijnswerk). Het wijkbeheer is financieel als volgt georganiseerd. In de gemeentebegroting zijn de personeelskosten van de circa 60 medewerkers van de afdeling wijkbeheer opgenomen. Daarnaast is er voor bewoners stimuleringsgeld, de leefbaarheidsbudgetten, aanwezig. Het gaat om 32.000 euro per jaar en per wijk. Dit geld wordt soms door de wijkbeheerder naar eigen inzicht besteed, maar meestal worden hier de projecten uit betaald die door de bewoners zelf worden aangedragen. In de pilotwijk Maandereng had het wijkplatform gedurende vier jaar circa 50.000 euro per jaar te besteden, waarover door het stichtingsbestuur achteraf verantwoording aan de gemeente moest worden afgelegd. Daarnaast kon er voor de pilot Maandereng aanspraak worden gemaakt op nog meer budgetten.

Politiek

In het bestuursconvenant 2006-2010 zijn dertien programma's opgenomen. Het wijkgerichte werken is onderdeel van het programma Beheer van de Openbare Ruimte en bij het programma Zorg.

Er zijn geen wijkwethouders. Verantwoordelijk voor het wijkbeheer is een wethouder die ook het beheer van de openbare ruimte en de wijkgerichte uitvoering van de WMO in zijn portefeuille heeft. Een bijzonder gegeven is dat het college twee keer per jaar op bezoek gaat naar de dorpen en daar spreekt met de dorpsraden. Deze bezoeken vallen officieel echter niet onder het wijkgerichte werken.

4.5 HARDERWIJK

Ophanging

Harderwijk heeft naast een afdeling Bestuursondersteuning drie sectoren: Middelen, Stadsbeheer en Stadsontwikkeling. De ambtenaren die zich gericht bezighouden met Buurtbeheer, zitten bij de afdeling Bestuursondersteuning en de sector Stadsbeheer (afdeling Beheer openbare ruimte). Een en ander wordt duidelijk in het organigram hiernaast.

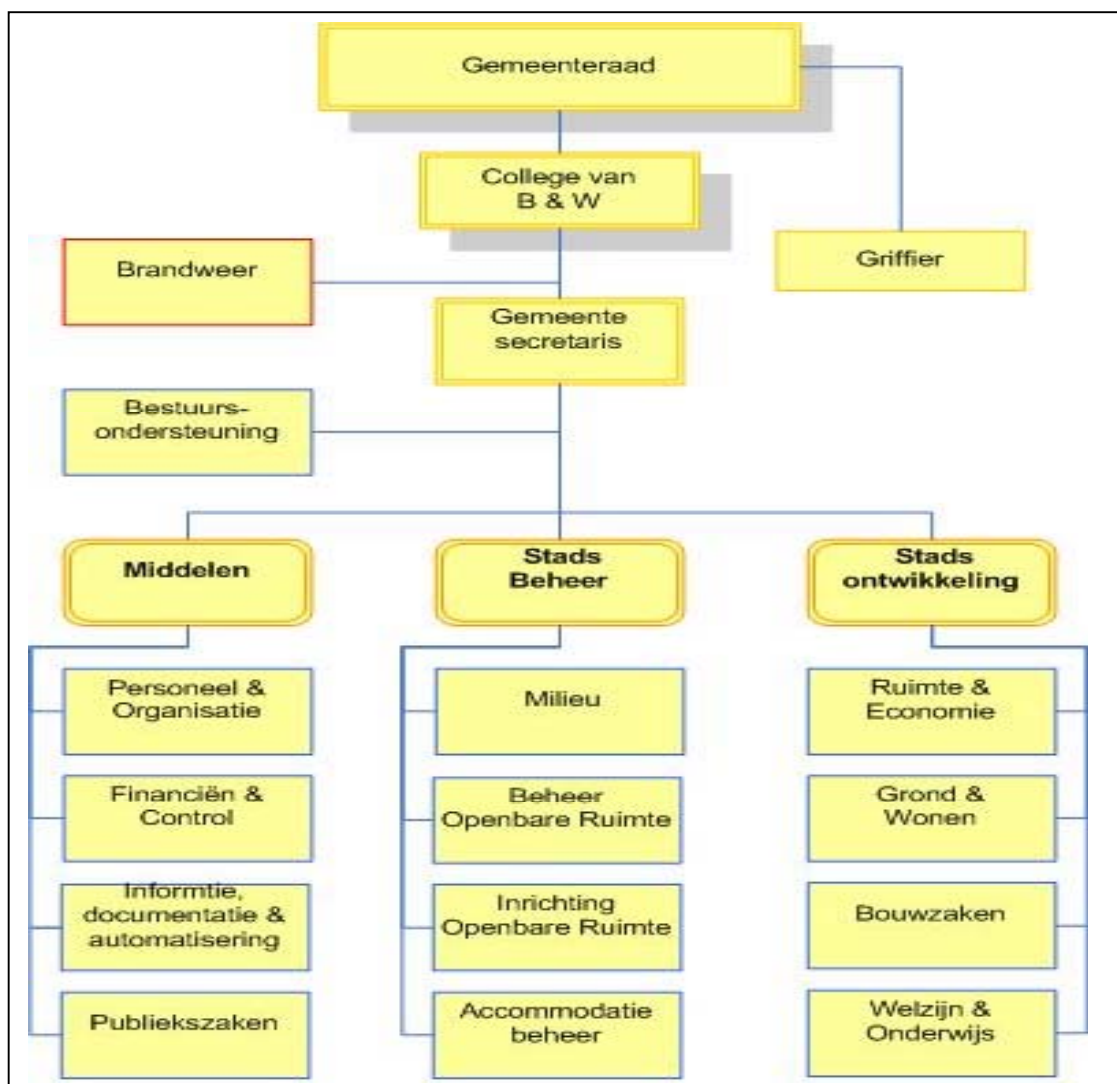
Deze ophanging is sinds de start van buurtbeheer in 2001 niet veranderd. Afhankelijk van de uitkomsten van de voor 2007 voorziene evaluatie is een organisatorische herpositionering niet uitgesloten. Harderwijk zoekt naar een positie die het de gemeentelijke organisatie in haar geheel mogelijk maakt om buurtgericht te opereren.

Rol in het apparaat

De wijkcoördinator fungeert niet als opdrachtgever aan de sectoren. Hij wordt niet uitgenodigd mee te ontwikkelen aan niet-wijkgebonden beleid, maar het is evenmin zo dat hij zich daarin moet invecchten. In de begrotingscyclus speelt Buurtbeheer geen enkele rol. Er zijn geen jaarplannen of iets dat vergelijkbaar is met wijkbegrotingen. Het Buurtbeheer in Harderwijk staat eenvoudigweg nog te zeer in de kinderschoenen om al aan zulke verhoudingen te denken. Bovendien is het 'scharnieren' tussen buurtbeheer en de sectoren geen nijpend probleem. De nadruk ligt sterk op fysiek beheer van de woon- en leefomgeving en de lijntjes met de betreffende afdeling en sector zijn zeer kort.

² Het betreffen de volgende functies: directeur ROB, directeur EWZ, hoofd afdeling Beheer (voorzitter), hoofd afdeling Wijkbeheer, hoofd afdeling toezicht, veiligheidsadviseur gemeente, beleidsmedewerker Onderzoek en Statistiek.

De bij het Buurtbeheer betrokken ambtenaren overleggen binnen het stadhuis met elkaar en met de portefeuillehouder en via die weg komen hun signalen te bestemder plekke.



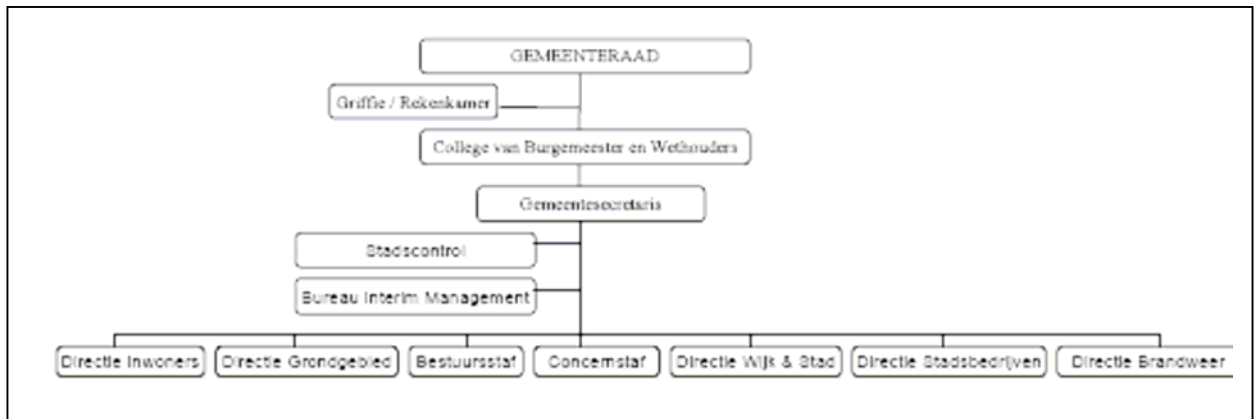
Volgens de wethouder is er in het ambtelijk apparaat voldoende enthousiasme om buurtbeheer tot een succes te maken, maar is het zoeken nog naar een optimale mix van de kennis van specialisten en de informatie vanuit de buurten. ‘De wil is er wel, maar de cultuur is niet in één keer aanwezig.’ Behalve die wil zijn er ook uiteenlopende meningen. Bij de paragraaf over het perspectief kom ik daar nog op terug.

Politiek

Het proces van Buurtbeheer valt onder politieke verantwoordelijkheid van een wethouder die verder locoburgemeester is en het Waterfront, de WMO/Welzijn en Onderwijs in zijn portefeuille heeft. Harderwijk heeft geen ‘wijkwethouders’. De politieke steun voor buurtbeheer is redelijk stabiel. Raadsbreed leeft de overtuiging dat buurtbeheer nuttig is en dat het proces beter ingericht moet worden (inclusief een betere positionering en mogelijk een uitbreiding van de capaciteit). Er zijn ook wel raadsleden die kritisch zijn over de resultaten en deze graag willen afwegen tegen andere manieren van werken. Men wacht op de uitkomsten van de in 2007 voorziene evaluatie.

4.6 NIJMEGEN

Ophanging



Naast de Concernstaf, de Bestuursstaf en de directie Brandweer heeft de gemeente Nijmegen vier directies: Inwoners (DIW), Grondgebied (DGG), Wijk & Stad (DWS) en Stadsbedrijven (DSB). Bij DGG ligt de nadruk op ‘ontwikkeling’, bij DSB op beheer en uitvoering, terwijl DWS zich richt op strategie en opdrachtgeverschap. Het beheer van de openbare ruimte is grotendeels ondergebracht bij DGG en DSB. De afdeling Wijkmanagement is onderdeel van de DWS, naast afdelingen voor Onderzoek & Statistiek, Ontwikkelingsbedrijf en Strategie & Programmeren.

De positie van Wijkmanagement wordt duidelijk in een tweetal organigrammen, hierboven die van de gemeente in haar geheel. En vervolgens die van de directie Wijk & Stad.



Deze ophanging is in het verleden meermalen veranderd. In 1996 begon de voorloper van de afdeling Wijkmanagement (het Bureau Integrale Stadsdeelaanpak) als onderdeel van de toenmalige directie Educatie en Welzijn. Bij een grote reorganisatie ontstond in 1998/99 de Directie Wijkaanpak en Leefbaarheid, die intussen weer is opgeheven. Daarbij kwam er (weer) een scheiding tussen uitvoering (die bij DGG en DSB terecht kwam) en beleid (dat bij DWS werd ondergebracht). Deze op het oog ingewikkelde ‘scheiding der machten’ werkt in praktijk naar tevredenheid, er bestaat niet veel behoefte de organisatorische positie weer eens te wijzigen.

Rol in het apparaat

Wijkmanagement is in de Nijmeegse systematiek (naast het Grotestedenbeleid) een van de twee ‘sturende programma’s’. In combinatie met de zware nadruk die het college in zijn programma legt op wijkgericht werken levert dat de afdeling Wijkmanagement een stevige positie op ten opzichte van de andere afdelingen en directies. Die positie is des te sterker doordat de wijkmanagers kunnen worden aangemerkt als echte ‘senioren’: ze zijn – niet alleen naar eigen zeggen – ervaren en capabel en kunnen zich goed

positioneren (met als mogelijke keerzijde dat ze nog wel eens de neiging hebben om 'individualistisch' te werk te gaan). Na de laatste reorganisatie is de afdeling een echte afdeling geworden, met ook een goed functionerend secretariaat.

De formele posities zijn echter niet uitputtend beschreven en zeker niet uitgewerkt naar hiërarchische of budgettaire bevoegdheden. In de begrotingscyclus speelt Wijkmanagement geen duidelijk gedefinieerde en vastgelegde rol. De gemeente Nijmegen stelt geen integrale begrotingen per wijk op. De afdeling Wijkmanagement beschikt zelf nauwelijks over eigen financiële middelen, behoudens enkele incidentele, marginale budgetten. Ze is dus voor de realisatie van haar doelen afhankelijk van de goodwill van andere directies en afdelingen. En zelfs volgens de officiële terugblik van het vorige college is een probleem waartegen de wijkmanagers nogal eens aan lopen 'dat ze niet overall binnen de gemeentelijke organisatie even gemakkelijk gehoor krijgen wanneer ze iets in hun wijk willen doen'.

In principe is het de bedoeling dat alle medewerkers van de gemeente wijkgericht werken, maar – zo constateerde onlangs het interim-hoofd van de afdeling – 'er wordt in de gemeente nogal eens gedacht dat alles waar het woord 'wijk' in voorkomt, door de afdeling Wijkmanagement wordt geregeld [...] De afdeling ervaart dat veel andere afdelingen en collega's persisteren in het verkokerd denken en werken...' Wijkmanagement probeert haar invloed zo vroeg mogelijk in het proces van beleidsontwikkeling aan te wenden. Het probleem is echter dat met name Wijkbeheer werkt met een planning op langere termijn, waarna alle middelen zo goed als vast liggen en er weinig speelruimte is. Aan de andere kant zouden de mensen van Wijkbeheer best graag meer input ('oplading') willen van Wijkmanagement, maar constateren zij dat vandaar in de vroege stadia van de planning weinig inhoudelijke vragen op tafel worden gelegd. In de praktijk slagen Wijkmanagement en Wijkbeheer er overigens vaak goed in tussentijdse prioriteiten te realiseren.

Recentelijk is – ter uitvoering van een motie van de gemeenteraad – vanuit de afdeling een aantal voorstellen ontwikkeld om Wijkmanagement een steviger positie te geven. Zo zouden de wijkmanagers moeten worden ingeschakeld bij alle gebiedsgerichte activiteiten. De managers van elk relevant programma zouden actief informatie moeten ophalen bij de wijkmanagers om hun programma's 'op te laden'. De planning&control-cyclus zou zo moeten worden heringericht dat de gebiedsgerichtheid wordt opgenomen in de beleidsvelden van de andere directies. Deze voorstellen zijn in grote lijnen door het college overgenomen.

Om optimaal invloed te hebben op de beleidsvorming van de verschillende vakdirecties en -afdelingen hebben de wijkmanagers onderling de beleidsvelden verdeeld, zodat ze zich enigszins kunnen specialiseren en beslagen ten ijs kunnen komen. Het motto dat ze daarbij hanteren is, dat de andere diensten en afdelingen voordeel hebben van de bemoeienis van de wijkmanagers. In de praktijk wordt Wijkmanagement steeds vaker uitgenodigd om mee te ontwikkelen aan beleid op allerlei terreinen. Invechten is daarom steeds minder nodig.

Politiek

Politiek verantwoordelijk voor wijkgericht werken is de wethouder die verder recreatie en spelen in zijn portefeuille heeft. Elk van de Nijmeegse wijken heeft daarnaast een eigen wijkwethouder. Opmerkelijk is, dat het vorige college tussen voorjaar 2002 en najaar 2005 de meeste van de 44 wijken persoonlijk heeft bezocht. Dat ging op de fiets en duurde doorgaans van drie uur 's middags tot acht uur 's avonds. Per wijkbezoek werden tien tot vijftig huisbezoeken afgelegd, verder at het college op een centrale plek

in de wijk. Uit onderzoek is gebleken dat 98% van de Nijmegenaren deze bezoeken zeer waardeert.

Het afdelingshoofd overlegt wekelijks met de wethouder, daarbij vaak vergezeld door wijkmanagers die een actueel probleem willen bespreken. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen wijkmanagers en 'hun' wijkwethouder.

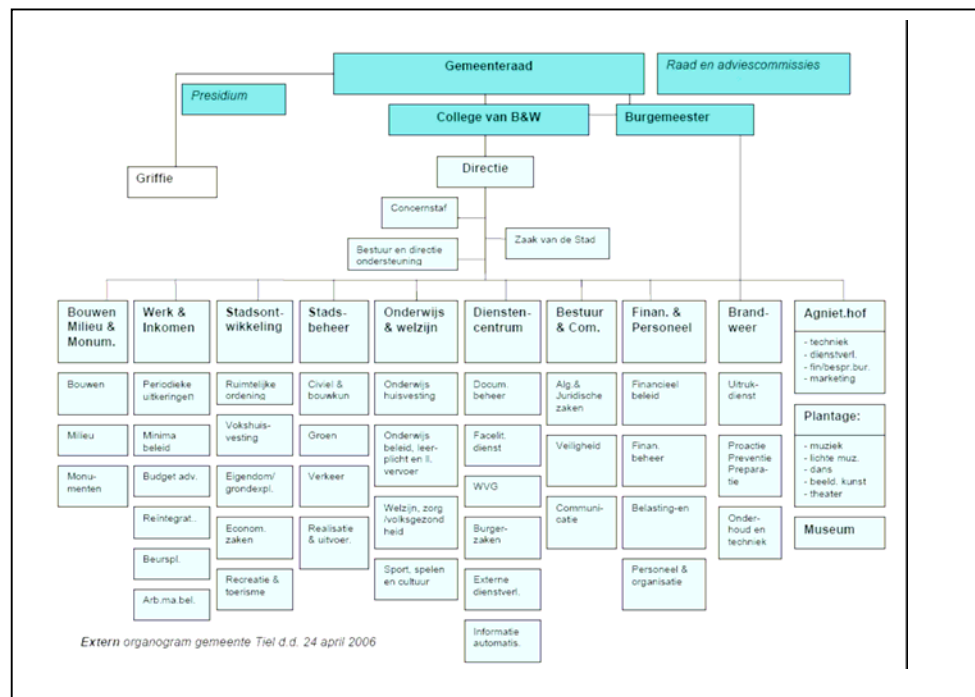
De politieke steun voor wijkgericht werken is zeer breed. Zette het College zelf al zwaar in op de wijkaanpak, de raad deed daar voorjaar 2005 – onder het motto 'manager voor de wijken, wijken voor de manager' – nog een schepje bovenop door bij motie aan te dringen op versterking van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de wijkmanagers. Dat is opmerkelijk, aangezien er in de gemeenteraad aanvankelijk enige aarzeling bestond over wijkgericht werken als 'bureaucratische tussenlaag'.

Tijdens en na de verkiezingen van maart 2006 is de politieke steun niet afgekald, maar er zijn wel andere politieke thema's bij gekomen, zoals armoede en integratieproblematiek. Wijkmanagement beraadt zich op haar rol daarbinnen. Met de gemeenteraad heeft de afdeling Wijkmanagement overigens 'zelden' contact. Men zou best graag vaker contact willen hebben.

4.7 TIEL

Ophanging

De pilot Tiel-Oost valt niet onder een van de beleidsafdelingen, maar is in de organisatie gepositioneerd bij de concernstaf. Het wijkgerichte uitvoeren van beheer en onderhoud zit wel bij een beleidsafdeling, namelijk bij de realisatie & uitvoer van de afdeling stadsbeheer. De voorlopers van de pilot ('opkrieken' en 'buurtschakels') vielen onder de afdeling welzijn. Opkrieken werd later geplaatst bij stadsbeheer.



Op dit moment is een eventuele wijziging van de organisatorische positie van de pilot niet aan de orde. De concernstaf is voornamelijk nog een goede plek vanwege de centrale positie en het belang dat gehecht wordt aan integraal werken. Na 2007, als de pilot

afloopt, wijzigt de positie wellicht, want de filosofie is dat de concernstaf nieuwe ontwikkelingen initieert en structurele zaken bij een van de beleidsafdelingen ondergebracht dient te worden.

Rol in het apparaat

De programmacoördinator fungeert niet als opdrachtgever aan de sectoren. De afspraak is dat de programmacoördinator de weg voor wijkgericht werken c.q. een meer wijkgericht werkende organisatie voorbereidt. Het belang dat de gemeentesecretaris hecht aan wijkgericht en meer vraaggericht werken en de steun die daar van uitgaat is in deze informele setting een niet onbelangrijk gegeven.

Er zijn diverse vormen van structureel overleg. Er is het projectleidersoverleg waar de van belang zijnde gemeentelijke projecten in Tiel-Oost worden besproken. Binnen het wijkgerichte werken is er onder meer het Producententeam (waaraan gemeente en externe partners meedoen), is er het informele intranet (waar informatie over Tiel-Oost wordt uitgewisseld) en zijn er de 'juringsvergaderingen' (over de projecten die door bewoners zijn ingediend). En naast deze overleggen is er de reguliere, bilaterale afstemming met de afdelingen.

De programmacoördinator van Tiel-Oost nodigt anderen uit om kennis te delen en te werken aan de concretisering van het stedelijke beleid voor de wijk. De programmacoördinator ontwikkelt daartoe ook instrumenten zoals een weblog op intranet. Op managementniveau zijn afspraken gemaakt over de (personele) inzet ten behoeve van het wijkgerichte werken. Afhankelijk van de fase van de verschillende onderdelen van de Tiel-Oost Productie wordt die inzet bijgesteld. Veel van de activiteiten voor Tiel-Oost vallen overigens onder het reguliere werk van afdelingen. De meerwaarde is dan vooral afstemming en samenwerking.

Het wijkgerichte werken heeft geen duidelijk gedefinieerde en vastgelegde plaats in de begrotingscyclus. Er zijn middelen beschikbaar vanuit het Tiels Stedelijke Ontwikkelingsbeleid. Binnen TSOB II is voor heel Tiel-Oost €4.000.000,- begroot, waarvan het leeuwendeel gaat naar een wegaanpassing, de revitalisering van een bedrijventerrein en het opknappen van een deel van de openbare ruimte. Voor het wijkgerichte werken middels de Tiel-Oost Productie is €250.000,- begroot. Daarnaast zijn er wijkbudgetten die gekoppeld zijn aan de wijkschouwen. Het wijkgerichte beheer en onderhoud wordt gefinancierd uit programma 6 (Openbare Ruimte) van de gemeentelijke begroting.

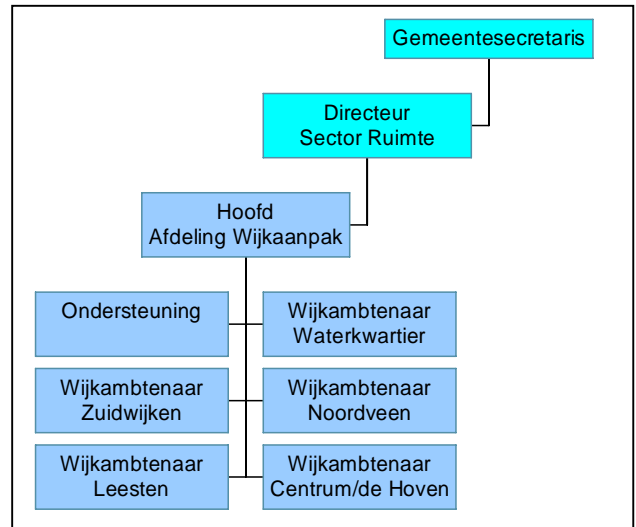
Politiek

De wijken zijn verdeeld onder de wethouders, die naast de gebruikelijke onderwerpen een wijk in hun portefeuille hebben. De wijkwethouders bezoeken hun wijk in ieder geval één keer per jaar tijdens de wijkschouw. In het coalitieakkoord, het 'Regenboogakkoord', dat VVD, PvdA, GroenLinks en D66 in april 2006 sloten voor de periode 2006 tot 2010 worden negen punten genoemd. Het wijkgerichte werken is opgenomen onder punt negen dat gaat over het besturen van de stad. De gemeente wil de interactieve wijze van beleid verder voortzetten en optimaliseren en noemt daarbij onder meer de methodes die in het wijkgerichte werken in Tiel-Oost gehanteerd worden. De werkwijze met wijkwethouders, wijkschouwen en beschikbare wijkbudgetten wil men verder uitwerken en er verder mee experimenteren.

4.8 ZUTPHEN

Ophanging

De gemeente Zutphen werkt vanuit drie sectoren: een sector Ruimte, een sector Samenleving en een sector Bestuur, Beleid en Middelen. De afdeling Wijkaanpak was in het begin ondergebracht bij Bestuurlijke en Juridische Zaken. Zoals iemand noemde: ‘nogal weggestopt in de kelder.’ Bij de herindeling is vanaf 2005 de afdeling ondergebracht bij de sector Ruimte. Daar paste de afdeling het beste bij gezien de raakvlakken die er inhoudelijk het meeste waren: stadsbeheer, wegen, en water en groen, etc. De directeur



van de sector Ruimte ziet de afdeling Wijkaanpak als een vliegwiel die verandering zowel binnen als buiten de organisatie teweeg brengt.

Rol in het apparaat

De wijkambtenaren hebben geen formeel vastgelegde, sturende positie, maar een coördinerende rol als scharnier tussen gemeente en de bewoners. De afdeling zegt dat Wijkaanpak steeds meer ‘als vanzelf betrokken wordt’. Invechten is niet meer nodig, maar vanzelf gaat het ook nog niet

Wijkaanpak kent een tweejaarlijkse wijkaanpakcyclus. Om het jaar worden de wijkbewoners uitgedaagd met plannen en ideeën te komen en deze worden gefilterd en uitgezet in de organisatie. In 2006 is er een nieuwe ronde gestart. De resultaten worden uiteindelijk vastgelegd in een wijkplan en daar ook van een budget voorzien. Op het moment dat de interviews plaatsvonden, was de cyclus net opgestart. Dat brengt een bepaalde mate van onzekerheid met zich mee. Of zoals een wijkambtenaar het formuleerde: ‘Is het een cosmetische betrokkenheid van de gemeentelijke afdelingen (...) of is het echt?’ Daarbij komt dat er een bezuinigingsronde is geweest op het beheer van de openbare ruimte. Met spanning wordt gekeken hoe de wijkaanpakcyclus zal verlopen. Daarbij zijn de meningen bij de afdeling Wijkaanpak verdeeld: van vertrouwen dat het interne draagvlak ieder jaar nog toeneemt en zich vertaalt in resultaten tot een lichte twijfel of de sectoren Ruimte en de Samenleving het wel kunnen waarmaken. Daarbij wordt het stramien van de cyclus door de afdeling Wijkaanpak enerzijds ervaren als een sterk instrument maar anderzijds ook als ‘duf’, ‘te geïnstitutionaliseerd’ waarbij ‘de kans van overvraging door het groeiende aantal actieve bewoners aanwezig is.’

Politiek

In Zutphen wordt het College van B&W door de afdeling Wijkaanpak als een belangrijk ankerpunt gezien. Dat geldt met name voor de portefeuillehouder die een spil is. De wethouder roept op ‘...om vooral los te komen van het traditionele, creatief te blijven, maatwerk te leveren.’ Dat vraagt om ‘continu improviseren, naar buiten gaan, en je inleven in hoe het werkt bij gewone inwoners (...) en het zoeken naar vernieuwing’. Daarbij is de tweejaarlijkse cyclus een goed middel volgens hem maar wel een routine.

Zutphen werkt ook met wijkwethouders. Het lijkt dat hun rol nog niet ten volle wordt benut. Ze zouden nog meer hun rol kunnen innemen.

De Raad is over het algemeen positief over wijkaanpak. Het enige punt waar de Raad nog wel eens op wijst is de representativiteit van de wijkteams (bewonersvertegenwoordiging in de wijken). Bij de wethouder leeft niet zozeer de vraag van de representativiteit maar meer de vraag hoe er in de toekomst meer en vooral ook andere dan de bekende mensen kunnen worden betrokken.

5. WIJKGERICHT WERKEN BUITEN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE, IN DE WIJK

5.1 APELDOORN

Relatie met partners

In elk van de zes stadsdelen worden sinds enige tijd de beoogde Stadsdeelplatforms ingesteld. In die platforms mogen vertegenwoordigers van de dorps- en wijkraden plaats nemen naast ambtenaren en professionals van organisaties op het gebied van welzijn, wonen, zorg, veiligheid, onderwijs enzovoort. Of zij dat zullen doen, moet de toekomst nog leren. Duidelijk is wel dat naast – of onder – de stadsdeelplatforms de dorps- en wijkraden zullen blijven functioneren. Ook in de proeftuinen hebben de meesten een (zeer) actieve rol gespeeld. Daarnaast kunnen ook kerkelijke en andere middenveldorganisaties bij het stadsdeelplatform aanschuiven

De bewoners willen een prominentere rol voor de stadsdeelmanagers in de wijk. Zij zouden zich moeten ontwikkelen tot stadsdeelmanagers, die op basis van stadsdeelbegrotingen de gemeente daadwerkelijk vertegenwoordigen. Een alternatief zou zijn, dat de accounthouders van de vakdiensten in de stadsdeelplatforms plaats nemen. Het gaat er om dat er hoe dan ook op stadsdeelniveau zaken kunnen worden gedaan. Het risico van de stadsdeelaanpak vinden de bewoners, dat de gemeente zich met zijn partners terugtrekt uit de wijken.

Zowel bewoners als professionals zijn van mening dat de afdeling Wijkzaken op het stadhuis te weinig in de melk te brokken heeft. ‘De stadsdeelmanagers zouden een sterkere machtspositie moeten hebben zodat ze de wensen vanuit de wijk er desnoods doorheen kunnen drukken.’

De stadsdeelaanpak is uiteraard wel uit en te na besproken met de professionele partners, maar niet apart in een convenant met hen vastgelegd.

De professionele partners ervaren de stadsdeelmanagers 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 hebben zij in mindere mate een rol voor de stadsdeelmanagers voor ogen. Ze zien meer in een vorm van accountmanagement waarbij de stadsdeelmanagers vanuit de wijk zaken kunnen doen, desnoods dwars door de vakdiensten heen. Dat wil zeggen: ze zijn van mening dat de stadsdeelmanagers met name een rol hebben op het gemeentehuis. ‘Vooral niet teveel ambtenaren op straat,’ zo drukte een van hen dat uit.

Daar komt 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 stadsdelen (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.

Met het opbouwwerk onderhoudt Apeldoorn een normale subsidierelatie, maar die loopt buiten de stadsdeelaanpak om: de dienst Samenleving sluit de prestatiecontracten. In het kader van de stadsdeelaanpak krijgt het opbouwwerk met name de taak om op dorps- en wijkniveau te werken aan participatie van bewoners.

Instrumenten

Start van de stadsdeelaanpak is de *'Toekomstagenda'* die in elk stadsdeel interactief wordt opgesteld. De Toekomstagenda heeft een looptijd van vier jaar en staat in principe los van gemeentelijke ambities en plannen: het gaat om de mening van de bewoners zelf. Ze mondt uit in een prioriteitenlijst van vier à vijf items waarvan bewoners vinden dat die centraal moeten staan.

Het *Stadsdeelplan* is de volgende stap. Dat plan vormt als het ware het scharnierpunt tussen enerzijds de Toekomstagenda en anderzijds de dagelijkse leefbaarheid. Het stadsdeelplan noemt de inspanningen van de gemeente en van de externe partners. Voor zover het de inspanningen van de gemeente betreft, wordt het plan verankerd in de dienstplannen en vastgesteld door het college. Het heeft een looptijd van twee jaar maar wordt jaarlijks geactualiseerd.

Het Stadsdeelplan mondt uit in een *Actielijst*, die de check vormt op de uitvoering van het Stadsdeelplan, op de uitvoering van het reguliere beleid en op de afhandeling van urgente leefbaarheidsproblemen.

Voor de stadsdeelaanpak zijn verschillende budgetten beschikbaar. Uiteraard gaan de vakdiensten op het stadhuis bij het opstellen van de Stadsdeelplannen 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 voor activiteiten en interactieve processen in de wijk. In totaal gaat het – buiten de reguliere budgetten – om een bedrag van ongeveer €3 per bewoner.

Klachten en wijkposten

De opvang en het doorspelen van klachten en meldingen maakt nadrukkelijk geen onderdeel uit van de stadsdeelaanpak. Met problemen op het gebied van wegen, groen, milieu, verkeer, straatmeubilair, verlichting, vernielingen, enzovoort kunnen burgers terecht op een gratis telefoonnummer (de 'Buitenlijn') en op de website van de gemeente. Er zijn wel voorposten in enkele wijken, 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.

5.2 ARNHEM

Relatie met partners

De contacten met de partners zijn redelijk hecht te noemen. Actieve partners zijn met name: de politie, corporaties en het opbouwwerk. Daarnaast zijn het welzijnswerk, onderwijs, zorginstellingen, ondernemers, de kerk en de moskee van belang.

Ze zijn 'door de bank genomen' positief over het wijkgericht werken en de afdeling Wijkzaken. De wijkmanagers en programmamanagers zijn een goed account, c.q. aanspreekpunt in de 'vaak moeilijk doordringbare gemeente.' Wel wordt door de samenwerkingspartners geconstateerd dat:

- er niet uniform wordt gewerkt ('het verschilt nogal met wie je te maken hebt hoe het wordt opgepakt');
- de focus 'meer zou moeten liggen op kansen en oplossingen dan op problemen en belemmeringen.' Een ander zegt: 'Er moet niet vanuit procedures worden gekeken maar vanuit de mogelijkheden.'

Het opbouwwerk speelt een bijzondere rol. Het is gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid van bewoners, is informant en adviseur voor de wijkmanager, stimuleert, ondersteunt, organiseert en spoort initiatieven op. Het opbouwwerk ondersteunt daarbij in principe kort en gaat dan weer naar een volgend initiatief. Het opbouwwerk wordt overigens alleen in ontwikkelwijken ingezet. Eén van de belangrijke successen wordt steeds het ‘functionarissenoverleg’ genoemd. Dat wordt meestal gebiedsgericht georganiseerd; dat wil zeggen op een iets groter schaalniveau dan de wijk (5900 inwoners). Ook kent Arnhem een bijna stadsdekkend netwerk van (bewoners) wijkplatforms en -verenigingen. Deze functioneren over het algemeen goed. Er is veel animo en de geluiden zijn positief. Wel vindt men dat de afgesproken spelregels – waarin met name de rollen en taken van de wijkplatforms en de afdeling Wijkzaken zijn vastgelegd – beter moeten worden nageleefd. Want wie mag zich nu ‘wijkplatform’ noemen (status). ‘Daarover moet je duidelijk zijn anders krijg je later gedoe over de positie die dan wordt ingenomen’, aldus een wijkmanager.

Instrumenten

Arnhem kent de nodige instrumenten om het wijkgericht werken handen en voeten te geven. De belangrijkste zijn:

- wijkwerkplannen (5 speerpunten per wijk / jaarlijks);
- sociale wijkprogramma’s (gericht op de 5 ontwikkelingswijken) met daarbinnen wijkperspectieven (visie van de wijk over de wijk), wijkkranten + wijkwebsites;
- wijkschouwen;
- wijkplatforms en –verenigingen;
- panels en klankbordgroepen;
- wijkbudgetten (gemiddeld circa €3 euro per bewoner, afhankelijk van het soort wijk: beheer- of ontwikkelingswijk);
- de zogeheten Spekcheque (een premie op actie);
- Jeugdkanjer (jongeren positief in het zonnetje zetten).

Daarnaast wordt gewerkt met wijkwethouders.

In vier ontwikkelingswijken wordt gewerkt met specifieke werkvormen om bevolkingsgroepen te betrekken. Dat zijn ateliers voor allochtonen, een ondernemers tafel, blokgesprekken, de bronmethodiek en de ABCD-methode.

Klachten en wijkposten

Arnhem heeft 5 wijkwinkels en wel in de ontwikkelingswijken. De wijkwinkel, die 32 uur per week worden bemand door een wijkmedewerker, heeft een beperkte functie, gericht op de ‘decentrale publieke dienstverlening’. Er vindt een beperkte klachtenregistratie plaats en over de afhandeling wordt aan de bewoner teruggemeld. De wijkwinkel is vooral een plek voor actieve bewoners en functionarissen gericht op een goed netwerk.

5.3 DOETINCHEM

Relatie met partners

Het handelsmerk bij uitstek van het Doetinchemse wijkgericht werken is de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en eigen verantwoordelijkheid. Centraal daarin staan de wijkteams en het partneroverleg.

Elke wijk en dorp heeft een wijkteam. Daarin zitten in elk geval vertegenwoordigers op operationeel niveau van IJsselkring (welzijnswerk/opbouwwerk), wooncorporatie Sité en de politie. In enkele wijkteams zijn ook anderen vertegenwoordigd: JEKK (dat zich

bezighoudt met jongeren en kleine criminaliteit), het onderwijs, de ondernemers (in de wijkteams Centrum en Wehl) en de ouderenbond (in Wehl). Op basis van een convenant trekken deze partners intensief met elkaar op, onder meer door maandelijks te vergaderen. Op het niveau van middenmanagement wordt deze manier van werken gedekt door een 'partneroverleg' dat iedere maand vergadert. Op strategisch niveau is er ook nog een Stuurgroep (bestaande uit de directies van de partners), die doorgaans twee keer per jaar bijeenkomt.

Deze manier van werken beviel en bevat in grote lijnen goed en kan rekenen op de steun van gemeente en partners. In de praktijk bleek het echter moeilijk om in de wijkteams ieders plannen te kennen en op elkaar af te stemmen, vandaar dat gezocht wordt naar mogelijkheden om die afstemming planmatiger aan te pakken. Anderzijds is ook de kritiek hoorbaar dat er in het kader van het wijkgericht werken veel papier wordt geproduceerd, hetgeen de effectiviteit remt. De recente reorganisatie – met de opwaardering van wijkcoördinatoren tot wijkregisseurs – is bedoeld om zowel de effectiviteit als de efficiency te vergroten. Het resultaat daarvan moet zich nog bewijzen.

Met de opbouwwerkers van IJsselkring onderhoudt de gemeente Doetinchem een normale subsidierelatie. In principe is er wel helderheid over de taakverdeling tussen wijkregisseur en opbouwwerker, maar omdat beide zich bezig houden met bewonersparticipatie moet de relatie in de praktijk toch regelmatig worden herijkt. Meer dan de naam 'wijkregisseur' doet vermoeden, is de gemeente Doetinchem zelf ook speler in de wijk.

De relatie met georganiseerde bewoners verschilt per wijk. In sommige wijken en dorpen is een stevige bewonersorganisatie, die ook in het wijkteam haar zegje doet. In andere wijken ontbreekt die organisatie of ziet ze nadrukkelijk af van deelname in het wijkteam. De bewoners zijn in het algemeen goed te spreken over de inzet van 'hun' wijkregisseur, maar minder over de effectiviteit van zijn of haar optreden. 'Ze hebben geen mandaat, ze krijgen op het stadhuis niets voor elkaar; de wijkregisseur neemt signalen mee, maar komt vaak met niets terug', zo heet het.

In grote lijnen ondersteunen de professionele partners in het wijkgericht werken de gemeente Doetinchem en vinden ze ook dat de gemeente op de goede weg is. De recente reorganisatie – met een steviger positie voor de wijkregisseurs – is een stap in de goede richting. De gemeente zou echter 'meer lef' moeten tonen, zijn leidersrol serieus moeten nemen en duidelijke lijnen moeten uitzetten voor de toekomst. 'Als het bestuur het wijkgericht werken zo belangrijk vindt, zou dat tot uitdrukking moeten komen in meer ruimte voor de wijkregisseurs: meer greep op de reguliere budgetten en ruimere personele capaciteit.'

Instrumenten

Centraal instrument voor het wijkgericht werken zijn de wijkteamjaarplannen, c.q. de prioriteiten daarbinnen. Deze hebben een looptijd van twee jaar en zijn tot nu toe voor alle wijken twee keer gemaakt. Basis voor de wijkteamjaarplannen is een inventarisatie van alle per wijk beschikbare gegevens. Daarmee wordt een sterkte/zwakteanalyse gemaakt. Ieder wijkteam noemt in zijn jaarplan tussen de twintig en dertig klussen en stelt daarbinnen tussen de twee en vijf prioriteiten. Het is de bedoeling dat de wijkteamjaarplannen niet alleen per wijk worden gebruikt, maar in gebundelde vorm ook voeding leveren voor het gemeentelijk beleid. Zoals eerder aangegeven is dat tot nog toe niet goed uit de verf gekomen.

Om de wijkteamjaarplannen te voorzien van een stevig integraal beleidskader experimenteert Doetinchem in één van de wijken met het volgens een uitgebalanceerde

werkwijze interactief opstellen van een wijkvisie. Die eerste visie zal einde van het jaar van de persen rollen, waarna ook het proces van visieontwikkeling zal worden geëvalueerd. Naast de wijkteamjaarplannen stelt de afdeling Buha (die onder meer gaat over het fysieke beheer van de openbare ruimte) beheerplannen op. In het kader van het wijkgericht werken vinden regelmatig wijkschouwen plaats. Er worden soms speciale methoden ingezet om bijzondere bevolkingsgroepen te bereiken. Zo is er soms voor ouderen een uitstapje met het wijkteam.

Voor het totale wijkgericht werken in de gemeente hebben de wijkteams een optelsom van verschillende budgetten ter waarde van circa €260.000 te besteden, deels gemeentelijk geld, deels geld van corporatie Sité. Verdeeld over de negen wijken is dat een bedrag van €29.000 per wijk en van ruim €4,50 per bewoner.

Klachten en wijkposten

Met klachten en meldingen over de openbare ruimte kunnen inwoners van Doetinchem bellen naar een speciaal telefoonnummer. De meeste klachten worden op die manier – buiten de wijkteams om – afgehandeld. In sommige wijken zijn er meldpunten, namelijk in een zestal buurthuizen en een tweetal ‘wijkwinkels’. Dat laatste zijn aparte ruimtes die worden gehuurd door een wijkteam en waar burgers terecht kunnen voor vragen op allerlei terreinen. De bezetting van deze wijkposten is heel divers.

5.4 EDE

Relatie met partners

De gemeente laat het initiatief voor de oprichting van een wijkplatform aan de bewoners over. De relatie tussen gemeente en de bewoners van de dorpen is structureel georganiseerd via de dorpsraden. Met de bewoners uit de wijken van de plaats Ede vindt niet een dergelijke structurele participatie plaats. De relatie is op ad hoc basis met bewonerscommissies van bijvoorbeeld de woningcorporatie of met ‘themagroepen’. Daarnaast is er natuurlijk de relatie tussen gemeente en individuele bewoners via de ogen- en oorfunctie van het wijkbeheer. In de pilotwijk Maandereng is overigens wel een wijkplatform ontstaan dat als vaste overlegpartner voor de gemeente fungeert. De oprichting van dit platform werd door de gemeente gestimuleerd.

Het wijkplatform heeft zelf altijd benadrukt dat het niet gekozen is door de wijkbewoners; daarmee onderstreept het zijn beperkte representativiteit. Dat raakt aan een belangrijk gegeven. Participatie van burgers blijkt erg lastig, want weinigen zijn geïnteresseerd om over de hele wijk mee te praten. Bewoners lijken alleen te mobiliseren voor bepaalde thema's die zich in de directe woonomgeving afspelen. Wat wellicht ook meespeelt is dat er jarenlang veel is bezuinigd op subsidies op sociaal-cultureel werk, buurthuizen, sociale netwerken e.d.

De externe partners benadrukken dat bewoners eisen dat er meer en beter naar hen geluisterd wordt door de gemeente, maar ook door de politie, en de corporatie. Dat vraagt om een cultuurverandering bij de gemeente van aanbod- naar meer vraaggericht werken. Bewoners die deel uitmaakten van het wijkplatform Maandereng pleiten voor meer ondersteuning van dergelijke bewonersorganisaties en andere initiatieven van bewoners.

Met de volgende maatschappelijke partners werkt de gemeente samen: politie, corporatie Woonstede en het opbouwwerk van de welzijnsstichting Welstede. Deze samenwerking is niet formeel vastgelegd. Overleg met de partners vindt per wijk plaats in het wijkteam (wijkbeheerder, woonconsulent, wijkagent, opbouwwerker) en gemeentebreed in het Platform Integraal Wijkbeheer (zie 4.2). Niet alle wijkteams

worden overigens door de vermelde functies bezet. Met het opbouwwerk wordt veel samengewerkt en de inbreng wordt zeer gewaardeerd. Alle partners betreuren dat er maar 1 FTE aan opbouwwerk voor heel Ede beschikbaar is. Deze inzet is op projectbasis. De capaciteit van het opbouwwerk wordt binnenkort mogelijk uitgebreid naar 2 FTE's. De inzet van de politie vindt het hoofd wijkbeheer van de gemeente een zwak punt; het verleggen van de prioriteiten bij de politie naar steeds meer repressief optreden is daar mede debet aan.

De integrale werkwijze met de partners wordt door de gemeente als sterk punt ervaren. De maatschappelijke partners vinden het gebiedsgericht werken een grote meerwaarde hebben, maar vinden de wijken een te grote schaal hebben. De wijken in de gehanteerde wijkindeling hebben een gemiddelde omvang van 20.000 bewoners en bestaan uit meerdere wijken, buurten of dorpen. Verder vinden de partners dat de gemeente te veel aanbodgericht handelt en dat het wijkbeheer nog te beheersmatig en fysiek georiënteerd is. De partners zijn zeer positief over de samenwerking op wijkniveau in de wijkteams, maar vinden dat de gemeente in het platform met te veel vertegenwoordigers aanwezig is. Liever zitten zij om tafel met één gemeentelijke vertegenwoordiger, die met voldoende bevoegdheden is gemandateerd. De externe partners zien graag dat de gemeente de regierol daadkrachtiger oppakt en een samenwerkingsconvenant met hen aangaat. Eind 2001 was men er dichtbij, maar zette het gemeentebestuur uiteindelijk geen handtekening onder het opgestelde convenant. De wens van hen is om voor meerdere jaren harde afspraken te maken.

In de wijkteams en ook in het Platform Integraal Wijkbeheer heeft de gemeente de regierol, zij het niet geformaliseerd. Via de wijkploegen onderneemt de gemeente zelf directe actie op het gebied van beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Andere signalen uit de buurt worden door de wijkploegen en de wijkteams opgevangen en via de wijkbeheerder doorspeeld naar de gemeentelijke (lijn)organisatie. Het wijkteam staat dicht bij bewoners en er is veel contact. Dat wordt als een sterk punt ervaren. Het ontbreken van een blauwdruk voor wijkbeheer waardoor beter maatwerk geleverd kan worden is een positief punt. De pilot zou aantonen dat een blauwdruk niet kan bestaan. Met de politie en de woningcorporatie wordt overleg gevoerd, maar zij bepalen uiteindelijk zelf wat zij doen met de signalen uit de wijk (en met de wensen van de gemeente).

Instrumenten

De wijkbeheerder heeft voor zijn wijk 32.000 euro te besteden voor projecten die voldoen aan de doelstelling van het wijkbeheer. Dat komt neer op een wijkbudget van circa een kleine 2 euro per inwoner. In iedere wijk vinden jaarlijks schouwen plaats en in sommige wijken is er een wijkkrant. Bijeenkomsten met bewoners vinden plaats op themabasis en het aantal kan verschillen per wijk en per jaar. De wijk 'de buitendorpen' vormt een uitzondering doordat de diverse dorpsraden jaarlijks overleggen met het voltallige college.

Een wijkprogramma is er alleen in de pilotwijk Maandereng geweest. Dat was een programma voor meerdere jaren. Momenteel wordt een soortgelijk programma ontwikkeld voor Ede-West. In de andere wijken zijn er jaarlijkse prioriteitenlijsten die vooral op fysiek beheer georiënteerd zijn. Het wijkprogramma van Maandereng kwam tot stand via zogeheten 'brandingsessies' met bewoners onder leiding van een extern bureau. De perceptie van de wijk van de wijkbewoners en hun wensen werden als input gebruikt voor het wijkprogramma. Voor Ede-West is inmiddels een soortgelijke branding uitgevoerd.

Projecten met jongeren lopen via de welzijnsafdeling en soms via het wijkteam. Het project met Roma-zigeuners loopt ook via het wijkteam en het Platform Integraal Wijkbeheer en daar is met name de woningbouwvereniging bij betrokken.

Klachten en wijkposten

Iedere wijk heeft een wijkpost waar de wijkbeheerder zijn basis heeft en waar meestal ook de gemeentelijke toezichthouder en de wijkagent een werkplek hebben. Voor klachten en meldingen kunnen bewoners tijdens kantooruren naar het centrale meldpunt bellen of gebruik maken van de internetpagina. Ook zijn de wijkbeheerders telefonisch rechtstreeks benaderbaar of, tijdens spreekuren, in de wijkpost. Op deze spreekuren zijn in een wijk ook de politie en het opbouwwerk aanwezig en in een andere wijk zijn de politie en de woningcorporatie aanspreekbaar. In totaal zijn er gemiddeld 8.000 meldingen per jaar.

5.5 HARDERWIJK

Relatie met partners

In de drie buurtteams zijn op operationeel niveau de relevante partners vertegenwoordigd: politie, corporatie en opbouwwerk/welzijnswerk. Ad hoc worden daarbij andere partners (zoals het onderwijs) uitgenodigd. Daarboven functioneert voor de drie buurten gezamenlijk het 'beleidsteam'. In dat team zijn op strategisch niveau de hierboven genoemde partners eveneens vertegenwoordigd. Dit beleidsteam staat sinds enige tijd onder voorzitterschap van de wethouder, terwijl de gemeentelijk projectleider buurtgericht werken als secretaris fungeert. Ook de bewoners zitten in het beleidsteam (op persoonlijke titel, niet námens hun buurtteam) en bij elke vergadering worden twee gemeenteraadsleden uitgenodigd. Het beleidsteam coördineert en bewaakt de voortgang en stemt ieders inspanningen op elkaar af. Het vergadert drie à vier keer per jaar over lopende kwesties en verder één of twee keer per jaar meer op beleidsmatig niveau. Met het welzijnswerk/opbouwwerk (in Harderwijk georganiseerd binnen één stichting, 'Park 3' genaamd) heeft de gemeente een normale subsidierelatie. Er zijn uitgewerkte afspraken over de inzet van het opbouwwerk in het kader van het buurtbeheer. In grote lijnen behelzen die de inzet van het opbouwwerk bij het zelfstandig maken van de buurtteams en bij het organiseren van sociale processen – ontmoeting, een door bewoners gedragen aanpak enzovoort – rondom de aanpak van fysieke problemen. De relatie met de georganiseerde bewoners verloopt exclusief via het beleidsteam de buurtteams. Er zijn in sommige buurten van Harderwijk wel huurdersverenigingen en daarnaast enkele wijkverenigingen, maar die houden zich meer bezig met sociaal-culturele activiteiten dan met buurtbeheer. Het initiatief tot buurtbeheer kwam nadrukkelijk van gemeentewege (geruggensteund door het GSO) en vanuit de professionele partners, niet vanuit de bewoners. De bewonersleden van de buurtteams hebben hun twijfel bij het gemeentelijk streven om de buurtteams op termijn te verzelfstandigen. Naar hun zeggen is blijvende begeleiding en aandacht noodzakelijk om te voorkomen dat de buurtorganisatie onder haar eigen gewicht bezwijkt. 'Je hebt altijd iemand nodig die het proces gaande houdt en de gemeente is nu eenmaal de enige partij die hier als regisseur kan optreden.' Hoewel de gemeentelijke beleidsfilosofie blijft uitgaan van mogelijke zelfstandigheid, deelt de wethouder die twijfel, zeker voor kwetsbare buurten als de drie waar Harderwijk momenteel buurtgericht werkt. Volgens de bewoners is het beheer van de openbare ruimte niet echt sneller en beter geworden, maar bewoners snappen nu beter waarom de gemeente in voorkomende

gevallen niet handelt. De winst zit dus vooral in wederzijds begrip door betere communicatie.

Instrumenten

Elk van de buurtteams stelt samen met de wijkcoördinator een wijkjaarprogramma op, met daarin de acties die het komende jaar op de agenda staan. De nadruk ligt daarbij uiteraard op acties op het fysieke vlak. De afdeling Beheer Openbare Ruimte maakt daarnaast voor de planning van haar eigen werkzaamheden beheerplannen op het niveau van de hele gemeente, dat wil zeggen: niet op buurt-, wijk- of stadsdeelniveau. Met enige regelmaat vinden wijkschouwen plaats. Enkele buurten geven een wijkkrant uit. Voor het uitvoeren van beleid in de drie buurtbeheerbuurten is jaarlijks een bedrag van drie keer €3800,- beschikbaar, dat door de corporatie CWS wordt aangevuld met nog eens drie keer €500,-. Omgerekend per hoofd van de bevolking in de deelnemende buurten is dat ongeveer €3,- jaarlijks. Over de besteding besluiten de buurtteams – onder voorzitterschap van de wijkcoördinator – op basis van consensus.

Klachten en wijkposten

Harderwijkers kunnen hun klachten en suggesties over het beheer van de openbare ruimte kwijt bij een speciaal telefoonnummer voor ‘snel herstel’. Daarnaast zijn er in elk van de buurtbeheerbuurten meldpunten, die 24 uur per week worden bemenst door medewerkers van woningbouwvereniging CWS. Men kan ook daar terecht voor klachten op het gebied van leefbaarheid. Opgeteld komen er via deze beide kanalen jaarlijks zo’n 6.000 klachten binnen. Hoewel sommige van de klachten ook wel aan de orde komen in de buurtteams, bestaat er geen formele lijn tussen deze klachtenmelding en het buurtbeheer.

5.6 NIJMEGEN

Relatie met bewoners

Wijkmanagement onderhoudt contact met alle relevante partners. Met de bewoners verschilt de samenwerking van wijk tot wijk. Er zijn budgethoudende bewonersorganisaties in enkele wijken, maar Nijmegen is bezig met een reorganisatie daarvan, waarna het aanwezige geld wordt ‘uitgesmeerd’ over alle wijken. Voor de zogeheten ‘aanpakwijken’ – wijken waar vanwege de aanwezige problematiek extra inspanning nodig is – komt er een ‘plusbudget’. Dat past in een beleidslijn waarin de gemeente Nijmegen liever initiatieven dan bewonersgroepen ondersteunt. De mate van invloed binnen het stadhuis verschilt volgens bewoners per wijkmanager, maar door de bank genomen hebben zij genoeg in de melk te brokken. Die positie zou sterker kunnen worden als wijkmanagers de beschikking zouden hebben over (een ruimer) budget. Met politie en corporaties is structureel overleg, en dat geldt ook voor maatschappelijk werk en welzijnswerk/opbouwwerk, dat als opdrachtnemer van de gemeente Nijmegen fungeert. Met het opbouwwerk worden op basis van normale contractgesprekken afspraken gemaakt over zijn rol bij de organisatie van de bewonersparticipatie en de signalering van trends in de wijken. Met het onderwijs is vooral een hechte relatie in de veertien wijken waar een ‘Open wijkschool’ is. Elders staan zulke scholen ook wel bekend als ‘brede scholen’. Ze hebben een educatieve taak in het wijkgerichte werken en bieden onderdak aan onder meer het maatschappelijk werk en veel naschoolse activiteiten. Pogingen om ook het voortgezet onderwijs hierbij te betrekken, zijn nog niet geslaagd.

Er zijn niet in alle wijken wijkteams van professionals; zulke teams zijn er vooral in de aanpakwijken. In de overige wijken wordt afhankelijk van de problematiek een meer of minder hechte vorm van bewonersparticipatie opgezet, in samenwerking met het opbouwwerk. De samenwerking met de professionele partners is – net zo min als die met de bewoners – formeel in een protocol vastgelegd. Bij grotere projecten worden de afspraken vaak wel in een (eenmalig) convenant vastgelegd.

De relatie met de partners in de wijk is te typeren als ‘regie’. Het fysieke beheer van de openbare ruimte ligt in handen van Wijkbeheer. De wijkmanagers zijn vooral verantwoordelijk voor de sociale samenhang in de wijk en de afstemming van de inspanningen van professionele partners en bewoners. Deze taakafbakening moet in de praktijk nog regelmatig worden herijkt.

In het algemeen waarderen de professionele partners de samenwerking met ‘hun’ wijkmanager. Door die samenwerking zijn de lijnen met het stadhuis kort en komt er genoeg informatie de wijken in. Ook de regisserende rol van de wijkmanager wordt op prijs gesteld, al verschilt de invulling daarvan per wijkmanager. Commentaar is er echter vooral op de beperkte greep die de wijkmanagers hebben op hun collega’s bij andere gemeentelijke afdelingen. Men zegt ‘te merken dat ze soms wat klem zitten en te weinig slagkracht hebben’. Sommige wijkmanagers zouden teveel werken vanuit een harmoniemodel en te weinig de strijd aangaan om hun zin te krijgen. Op den duur kan dat het functioneren van Wijkmanagement bedreigen, omdat professionele partners dan – met voorbijgaan van de wijkmanager – andere wegen gaan zoeken. Datzelfde pragmatisme leidt ertoe dat professionele partners niet veel lijken te zien in een structuurverandering of reorganisatie: liever eerst maar eens kijken of er binnen de bestaande verhoudingen meer effect kan worden bereikt.

Instrumenten

Voor een perspectief op de langere termijn (circa vijftien jaar) heeft Wijkmanagement voor enkele wijken een ‘wijkvisie’ ontwikkeld. In dat document is vastgelegd wat er leeft in de wijk en hoe gemeente, bewoners en partners daarop kunnen inspelen. Meer richting voor de middellange termijn geeft het ‘wijkaanpakprogramma’ dat eveneens voor enkele wijken wordt opgesteld. Het gaat daarbij vooral om die wijken waar zulke plannen en programma’s nodig zijn. Voor de korte termijn (één jaar) zijn er binnenkort de ‘wijkjaarprogramma’s’, waarvoor nog maar recentelijk een format is opgesteld. Het is de bedoeling dat deze wijkjaarprogramma’s een dwarsdoorsnede bieden van alle gemeentelijke programma’s, toegespitst naar wijk. Noch in de wijkaanpakprogramma’s, noch in de wijkjaarprogramma’s zijn momenteel de mogelijke inspanningen en investeringen van professionele partners geïntegreerd. Op termijn is dat wel de bedoeling. Voor die wijken waar aan integraal veiligheidsbeleid wordt gewerkt, worden ook wijkveiligheidsplannen opgesteld. Los daarvan stelt Wijkbeheer voor het beheer van de openbare ruimte voor elke wijk wijkbeheerplannen op.

Veel wijken hebben de beschikking over een wijkkrant. In de meeste wijken worden met enige regelmaat schouwen georganiseerd. De eerder genoemde wijkbezoeken van het college sluiten daarbij aan.

Op het financiële vlak heeft Wijkmanagement een beperkt budget om de aanpak van acute knelpunten vóór te financieren. Er zijn ook stimuleringsmiddelen om initiatieven van bewoners te ondersteunen en een wijkbudget van €1,50 per bewoner per jaar. ##De verdeling van deze diverse budgetten over de wijken wordt momenteel heroverwogen.

Klachten en wijkposten

Voor de opvang van eenvoudige klachten is er een ‘bel- en herstellijn’ (waar jaarlijks zo’n 14.000 meldingen binnenkomen) terwijl bewoners in een vijftal wijken ook terecht kunnen bij gemeentelijke wijkposten. Deze zijn vier dagen per week tijdens kantooruren open en zijn tevens bedoeld als laagdrempelige voorzieningen waar bewoners, gemeente en partnerorganisaties kunnen samenkomen. Nadat bij evaluaties in 2001 en 2003 was geconstateerd dat bewoners de posten niet vaak bezochten en de professionele partners voor hun samenwerking niet van de posten afhankelijk waren, is de afgelopen jaren het bezoek meer dan verdubbeld. Bijna driekwart van de bezoekers is allochtoon. Veel van hen komen met vragen op het gebied van werk en inkomen, uitkeringen, belasting en schulden. De posten worden bemest door medewerkers met ID-banen, die redelijk gekwalificeerd zijn voor dit werk op het grensvlak met de sociaal-juridische hulpverlening.

5.7 TIEL

Relatie met partners

De gemeente nodigt de bewoners op veel manieren uit om mee te doen en hun stem te laten horen. In sommige wijken van Tiel zijn wijkverenigingen, in andere zijn er meer themagerichte (actie)groepen. Bewoners hebben over het algemeen een individuele inbreng die ad hoc (bijvoorbeeld klachten en meldingen) en in projecten is. Voor de Tiel-Oost Methode is een klankbordgroep van vijf bewoners, de opbouwwerker en de wijkagent gevormd.

In Tiel-Oost wordt door de gemeente samengewerkt met verschillende partners, waar overigens geen convenant mee is overeengekomen. Het gaat om de volgende partners:

- woningcorporaties;
- GGD;
- opbouwwerk;
- maatschappelijk werk;
- scholen;
- politie;
- ondernemers.

In het kader van de pilot in Tiel-Oost vindt overleg plaats met beslissingsbevoegden van deze partners in het ‘Producententeam’ en in drie tijdelijke werkgroepen. Het overleg loopt goed, er is een constructieve sfeer. De gemeente vindt overigens dat de partners zich soms nog wel eens te afwachtend of te afhankelijk van de gemeente opstellen. De woningcorporatie en het welzijnswerk zijn grote voorstanders van meer vraaggericht werken, maar relativeren het belang van de wijk als referentiekader van bewoners. Bewoners denken en handelen niet zozeer – en steeds minder – wijkgericht. Dat moet in het wijkgerichte werken, maar ook bijvoorbeeld in het kader van de WMO, op de juiste waarde geschat worden. Zij pleiten voor de regierol van de gemeente en zijn voorstander om nog meer samen te werken, waarbij de organisaties wel hun eigen verantwoordelijkheid houden. Met scholen, woningcorporaties en welzijnswerk is de meeste samenwerking.

Het opbouwwerk speelt niet zozeer een bijzondere, maar eerder hun reguliere rol. Het opbouwwerk heeft een bijdrage geleverd aan de oprichting van de klankbordgroep. Tijdens de uitvoeringsfase van de projecten zal het opbouwwerk naar verwachting een grotere rol spelen in het activeren en begeleiden van bewoners.

De rol van de gemeente in relatie tot bewoners kan getypeerd worden door de woorden stimuleren, begeleiden (bij ideevorming en aanpak voor de uitvoering), analyseren van vraagstukken, zelf laten uitvoeren en financiering.

Het doel van het Producententeam is om in een vroeg stadium afstemming en meerwaarde te bereiken. Activiteiten moeten elkaar niet in de weg zitten maar elkaar zo veel als mogelijk is versterken. Partijen trekken waar mogelijk met elkaar op en het overleg kan ook voorkomen dat partijen op elkaar gaan zitten wachten. De doelen van de partners kunnen zodoende doelmatiger en doeltreffender worden bereikt.

De gemeente voert de regie en is in dit overleg vertegenwoordigd met de programmacoördinator van Tiel-Oost, de programmacoördinator van TSOB, de wethouder en de gemeentesecretaris. De partners zijn vertegenwoordigd met beslissingsbevoegden. Het feit dat er geen 'blauwdruk' door de gemeente is gemaakt wordt door de partners als erg positief ervaren. Wat sommige partners missen, is een overleg op uitvoerend niveau, zoals dat er bij het project Buurtschakels was.

Instrumenten

De gemeente maakt in de pilot in Tiel-Oost gebruik van de volgende instrumenten:

- plannen van, voor en door bewoners;
- straat-, buurt-, of portiekgesprekken (door het opbouwwerk);
- wijkveiligheidsplan;
- wijkbeheersplan;
- wijkontwikkelingsplan;
- wijkprogramma.

De gemeente heeft bewoners opgeroepen om projecten te bedenken die bijdragen aan de doelstelling om van Tiel-Oost een meer vitale wijk te maken. De gemeente richt zich daarbij overigens niet op speciale bevolkingsgroepen. Door de bewoners te stimuleren hoopt de gemeente dat bewoners meer het gevoel krijgen dat de wijk van hen is en meer eigen verantwoordelijkheid nemen. Voor de plannen zijn duidelijke spelregels opgesteld en er is veel aandacht aan de communicatie besteed. De projecten moeten een duidelijk doel hebben, binnen een jaar uitvoerbaar zijn en mogen niet in strijd zijn met gemeentelijk beleid. Een plan mag maximaal 15.000 euro kosten. In totaal is er voor de projecten stimuleringsgeld van in totaal 175.000 euro voor Tiel-Oost beschikbaar, wat neerkomt op circa 22 euro per wijkbewoner. Dit geld is mede afkomstig van het Gelders Stedelijk Ontwikkelingsbeleid van de provincie Gelderland.

Aan de wijkschouwen is een regulier budget van 10.000 euro per wijk gekoppeld.

Klachten en wijkposten

De opvang van en het doorspelen van klachten en meldingen is onderdeel van het wijkgerichte werken. Er zijn geen fysieke wijkposten. Wel is er de 'bel & herstellijn' die op werkdagen van 8 tot 17 uur bereikbaar is. Er is 0,5 FTE voor beschikbaar. Jaarlijks komen er gemiddeld een kleine 4.000 meldingen binnen. De partners vermoeden dat er uit de binnenkomende klachten en meldingen meer strategische informatie te halen valt.

5.8 ZUTPHEN

Relatie met partners

De wijkambtenaar vormt met de opbouwwerker het wijkkoppel. Deze opzet is overgenomen van de beproefde Deventer wijkaanpak. De rollen en taken zijn vastgelegd in een protocol. Eigenlijk is hetzelfde te zien op andere vlakken (protocollen). Er is een convenant tussen de wijkpartners (bewoners vormen daar geen onderdeel van overigens). Dit vastleggen is ook terug te vinden bij zelfbeheerprojecten in het groen, de wijze waarop wijkacties worden geëvalueerd en is de participatieladder uitgewerkt voor activiteiten van de sector Ruimte (Stadsbeheer, Wegen, water en groen, Milieu en Ruimtelijke en economische ontwikkeling). De protocollen geven houvast. De bewoners zijn georganiseerd in het wijkteam. Het aantal mensen dat deelneemt is redelijk groot volgens betrokkenen (circa 20 mensen per wijk). De belangstelling en enthousiasme groeit nog steeds volgens de afdeling Wijkzaken. Het geluid van een opbouwwerker is kritisch. Hij zegt dat de bewoners niet onverdeeld positief reageren: 'Vooral de afdelingen Stadsbeheer en Wegen, Water en Groen hebben gebrek aan geld en onderhandelingsruimte en dat kan frustrerend werken.'

Ook is de opbouwwerker kritisch over de achtergrond van de actieve bewoners. Die zou meer het gemêleerde karakter van de wijk moeten weerspiegelen. Het verdient aanbeveling dat de methodiek van wijkaanpak regelmatig beoordeeld wordt op werkbaarheid en resultaten. Als dit onvoldoende is moeten bijstellingen plaatsvinden. Andere partners zijn de corporaties, welzijnswerk, zorginstellingen en het ROK.

Instrumenten

Zutphen heeft de nodige instrumenten om het het wijkgericht werken handen en voeten te geven. De belangrijkste zijn:

- de twee jaarlijkse wijkplannen waar bewonersinitiatieven in zijn verwerkt (tweejaars cyclus),
- wijkontwikkelingsplannen (accent op sociaal en fysieke verandering en ontwikkeling),
- straat- en buurtgesprekken,
- schouwen,
- wijkkranten (iedere wijk een aparte krant),
- het wijkbudget bedraagt €4 per inwoner.

Zutphen heeft ook wijkwethouders. Deze worden nu nog niet ten volle benut.

Klachten en wijkposten

Zutphen kent geen wijkposten. Daar is geen grote behoefte aan, de schaal in Zutphen is ook dermate overzichtelijk dat dit niet echt noodzakelijk is..

Bijlage

METHODISCHE VERANTWOORDING

Dit onderzoek naar wijkgericht werken in acht Gelderse 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 kregen een uitgebreide vragenlijst die zij invulden en aan ons retourneerden. Vervolgens werden de (bondig) ingevulde vragenlijsten 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 hebben we gesprekken gevoerd met andere betrokkenen bij het wijkgerichte werken: wijkgericht werkende ambtenaren, betrokken ambtenaren van vakafdelingen, verantwoordelijke directeuren, 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 per gemeente 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.