

## Inleiding

De rekenkamercommissie van Zoetermeer heeft in haar jaarplan voor 2016 aangegeven onderzoek te willen doen naar het wijkbeleid/ wijkgericht werken.

De, tweeledige, hoofdvraag die de rekenkamercommissie bij dit onderzoek centraal wilde stellen luidde:

Wat zijn de resultaten en opbrengsten van wijkgericht werken in de gemeente vanaf 2014, afgezet tegen de geformuleerde doelen?

Welke impact wordt verwacht van de beoogde transities (maatwerk, integraliteit, terugtrekkende overheid en bereikbaarheid en samenwerking) in het wijkgericht werken?

Deze hoofdvraag is onderverdeeld in vier thema's met de volgende subvragen:

### Structuur

- 1 Welke organisatie(structuur) kende het wijkgericht werken de afgelopen jaren vanaf 2014?
- 2 In hoeverre is er sprake van integrale beleidsafstemming tussen de verschillende beleidsterreinen en tussen de beleidsafdelingen en de wijkposten?
- 3 Welke organisatie(structuur) is er voor de komende jaren beoogd?
- 4 Welke argumenten liggen er ten grondslag aan de gewenste transities in het wijkgericht werken?
- 5 In hoeverre is er draagvlak voor de gewenste transities onder alle betrokken partijen (college, beleidsafdeling, wijkposten, inwoners, wijkmanagers en ketenpartners)?

### Financiën

- 6 Welke personele en financiële middelen worden ingezet bij het wijkgericht werken?
- 7 Welke gevolgen voor personele en financiële middelen worden verwacht in het kader van de transities bij het wijkgericht werken?

### Doeltreffendheid

- 8 Welke doelen zijn er vastgesteld aangaande het wijkgericht werken?
- 9 Wat zijn volgens alle betrokken partijen (college, beleidsafdeling, wijkposten, inwoners, wijkmanagers en ketenpartners) de prestaties en opbrengsten van het wijkgericht werken en worden de doelen daarmee bereikt?
- 10 Is deze doelbereiking een gevolg van de wijkgerichte aanpak?

### Sturing

- 11 In hoeverre is er sprake van monitoring en evaluatie van de effecten van wijkgericht werken?
- 12 Hoe legt het college verantwoording over de behaalde resultaten?

## Conclusies

### **Conclusie 1 De raad is meer sturend dan controlerend**

Er is geen beleidsdocument met betrekking tot het wijkgericht werken. Wel is er een visiedocument, namelijk het raadsvoorstel 'Doorontwikkeling wijkgericht werken'. Dit document geeft een visie voor de korte termijn, gericht op enkele concrete transities, zoals de terugtrekkende overheid,

omgevingsbewust werken op de vakafdelingen en de omvorming van wijkposten naar multifunctionele balies. Er is voor gekozen deze visie niet verder uit te werken in een beleidsnota.

De inhoudelijke doelstellingen – het verbeteren van de leefbaarheid en vergroten van de betrokkenheid – zijn wel vertaald in een vijftal procesdoelstellingen:

- Maatwerk met een focus per wijk
- Meer omgevingsbewust werken
- Het signaleren en oplossen van knel- en aandachtspunten in de wijken
- Zichtbare en laagdrempelige dienstverlening in de wijk
- Zichtbaar bestuur in de wijk

Of doelen behaald worden is voor de raad daarmee nog niet inzichtelijk.

### **Conclusie 2 De raad is niet volledig in positie gebracht**

Momenteel gaat er nauwelijks monitorinformatie naar de raad. De raad wordt vooral geïnformeerd om haar sturende taak te kunnen uitoefenen (keuze focuspunten, omvorming wijkpost naar Gemeente Informatie Punt). Ook de geplande evaluatiemomenten zijn met name gericht op interne werkprocessen (wijkzorgnetwerken, wijkontwikkelingsplannen). Informatie over de stand van zaken op de inhoudelijke doelstellingen om de controlerende taak vorm te geven ontbreekt. Dit werkt in de hand dat raadsleden de nadruk leggen op incidenten, omdat zij grotendeels afhankelijk zijn van signalen in de samenleving.

De jaarlijkse stand van zaken van de focuspunten zou een terugkerend monitormoment voor de raad kunnen worden. Dan moeten afspraken over monitoring echter wel gekoppeld worden aan de gewenste maatschappelijke effecten. Dat is op dit moment nog niet het geval. Op dit moment is er te weinig informatie over de transitie van wijkposten naar multifunctionele clusters bekend om conclusies te trekken. Uit het veld komen wel de eerste signalen dat blijvende aandacht voor samenwerking op de Gemeente Informatie Punten noodzakelijk is om de gewenste integraliteit te bereiken.

### **Conclusie 3 Overzicht budgettaire middelen wijkgericht werken heeft ontbroken**

Het budget voor wijkgericht werken is lastig te definiëren, mede doordat op de vakafdelingen steeds meer wijkgericht wordt gewerkt en deze uren en kosten niet goed traceerbaar zijn. Het onderzoek raamt de totale kosten van wijkgericht werken aan personeel en activiteiten op 3 miljoen euro. Daarvan is ongeveer € 650.000 beschikbaar voor wijkzorgnetwerken, € 700.000 voor de wijkposten en ruim € 100.000 voor burgerinitiatieven (wijk-aan-zet). Dit laatste budget was voorheen veel hoger: rond € 300.000. Overzicht in de beschikbare middelen voor het wijkgericht werken is wenselijk, omdat dan beter gestuurd en vergeleken kan worden.

### **Conclusie 4 Ambtelijke organisatie werkt nog weinig integraal en omgevingsbewust**

Sinds de doorontwikkeling van het wijkgericht werken worden relatief veel taken die bij de wijkmanagers lagen direct doorgezet naar de vakafdelingen. De praktijk leert echter dat het integraal, omgevingsbewust werken nog niet in het DNA van de gemeente zit. Een gebrek aan draagvlak voor deze werkwijze op de vakafdeling kan een barrière vormen voor de slagkracht van het wijkgericht werken. De borging van het beleid op basis van intervisie op de vakafdelingen zelf is momenteel nog onvoldoende. Dit werkt door bij inwoners, die soms na negatieve ervaringen afhaken. Ook maatschappelijke partners – die zelf worden gestimuleerd integraal problemen op te pakken – vinden dat de gemeente hierin zelf het goede voorbeeld dient te geven. Er moet meer sturing komen op de verbinding van de nu nog gescheiden vakafdelingen. De huidige wijkregisseurs voeren al deze verbindende functie uit, alleen zijn zij niet in de positie om knopen door te hakken.

Het college en de directie kunnen bijdragen door actiever op de nieuwe werkwijze toe te zien en deze actief uit te dragen.

#### **Conclusie 5 Effectiviteit wijkregisseur is punt van aandacht**

Hoewel de visie van de gemeente vrij consequent wordt uitgedragen, zijn in de dagelijkse praktijk voorbeelden bekend dat wijkregisseurs een eigen inschatting maken in hoeverre ze puur een regierol pakken, of toch aanvullende taken op zich nemen om te voorkomen dat veelbelovende projecten niet van de grond komen of stilvallen. Aandachtspunt is de controle op de invulling van deze rol. In de eerste plaats heeft de wijkregisseur al een uitgebreid takenpakket in een gebied met ongeveer 40.000 inwoners en gaan aanvullende acties ten koste van andere taken, zoals de borging van de omgevingsgerichte en integrale aanpak binnen de eigen organisatie.

### **Conclusie 6 Zoetermeer heeft veel ervaringen met participatie maar benut deze niet optimaal**

Binnen de gemeente zijn zowel goede als slechte ervaringen op het gebied van participatie in relatie tot wijkgericht werken opgedaan. Om hiervan te leren is het belangrijk dat deze ervaringen worden uitgewisseld. Dit gebeurt nu niet gedocumenteerd. Interne communicatie kan bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van participatie. De plannen om gevonden randvoorwaarden bij succesvolle praktijkvoorbeelden vast te leggen in 'Code Zoetermeer' zijn nooit ingevoerd, mede door de tijd die het kost om dit bij te houden.

### **Conclusies 7 Digitalisering biedt kansen voor laagdrempelige participatie**

De participatie in de wijken is nog te veel afhankelijk van enkele zeer betrokken inwoners. De grote massa buurtbewoners wordt moeizaam bereikt en betrokken. Gedigitaliseerde participatie (E-participatie) kan veel bezwaren bij buurtbewoners wegnemen. Het is minder tijdsintensief dan een bijeenkomst in de wijk en men kan – afhankelijk van het middel – zelf kiezen wanneer men participeert. Hoewel E-participatie primair ten dienste staat van het signaleren en het meedenken, is het aannemelijk dat langs deze weg ook meer inwoners kunnen worden gestimuleerd om oplossingen te bedenken en deze uit te voeren. Het inventariseren – en zo mogelijk investeren – in de E-participatie en het opnemen in de werkwijze kan het bereik van wijkgericht werken vergroten.

### **Conclusies 8 Bezuinigingen en terugtrekkende overheid zetten bewonersbetrokkenheid onder druk.**

Het teruglopen van het totale budget voor burgerinitiatieven (wijk aan zet) en het loslaten van de trekkersrol van de wijkmanager heeft er toe geleid dat enerzijds er meer wijkinitiatieven worden afgewezen en anderzijds dat er meer van de burgers verwacht wordt bij dergelijke initiatieven. Wijkregisseurs zien dat enthousiaste wijkbewoners teleurgesteld afhaken door deze hogere eisen.

Mede als gevolg daarvan is het ambitieniveau in de wijkontwikkelingsplannen de afgelopen jaren afgenomen, om met de 'doorontwikkeling' van het wijkgericht werken te worden vervangen door de focuspunten. Het ambitieniveau van de focuspunten sluit beter aan bij de budgetten. De werkwijze met focuspunten sluit ook beter aan bij de gewenste maatwerk aanpak, doordat deze jaarlijks opnieuw worden getoetst en zo nodig bijgesteld. Door in de budgetten die aan de wijken zijn gekoppeld een grotere flexibele component toe te voegen, kan vaker en beter worden ingesprongen op initiatieven uit de wijk, waarmee de maatwerk aanpak extra onderstreept wordt. Daarnaast is een zichtbaar college van belang om burgerbetrokkenheid op peil te houden. Door de lage opkomst en de daaropvolgende afschaffing van het wijkspreekuur zijn wijkwethouders minder makkelijk te benaderen voor de selecte groep bewoners die hier gebruik van maakten. Wel maken de wethouders nu een tweemaandelijks rondgang door de wijk, maar dit wordt niet actief naar bewoners gecommuniceerd.

## Aanbevelingen

Aan de raad:

1. Stel een beleidsdocument op voor het wijkgericht werken, waarin de gewenste maatschappelijke effecten worden vastgelegd.
2. Gebruik de jaarlijkse evaluatie van de focuspunten als gestandaardiseerd raadsinformatiemoment.
3. Zorg dat de budgetten die ingezet worden voor wijkgericht werken inzichtelijk worden gemaakt. Dit gaat verder dan de wijk-aan-zet budgetten.
4. Maak budget vrij voor participatie binnen het wijkgericht werken.

Aan het college:

5. Operationaliseer de doelstellingen van het wijkgericht werken in termen van maatschappelijke effecten en meet die effecten via de omnibusenquête.
6. Geef de wijkmanager naast de kerntaken de ruimte om ook ondersteunende taken op te pakken.
7. Zorg voor een procesbewaker met mandaat om integraliteit te bewaken
8. Draag als college en directie eenduidig de gewenste werkwijze in het kader van omgevingsbewust werken uit.
9. Bekijk mogelijkheden om de afstand burger en bestuur beperkt te houden. Geef bijvoorbeeld de mogelijkheid aan bewoners om zich aan te melden voor de tweemaandelijks rondgang met de wijkwethouder.
10. Implementeer E-participatie in de werkwijze om grotere groepen inwoners te betrekken. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van een burgerpanel per wijk.
11. Introduceer een 'menukaart' van participatiemogelijkheden op het terrein van wijkgericht werken. Op die 'menukaart' worden de opgedane ervaringen kort beschreven, aangevuld met de contactgegevens van collega's die deze ervaringen hebben opgedaan. Creëer op de menukaart ook ruimte voor opmerkingen over wat niet heeft gewerkt, zodat ook van fouten geleerd wordt.
12. Breng succesverhalen naar buiten om zo inwoners te wijzen op de mogelijkheden van wijkgericht werken.