



Organisatievormen in het wijkgericht werken

Emre Can

Jetze van der Ham

Uitgave

Platform31
Den Haag, juni 2021

Auteurs: Emre Can, Jetze van der Ham, met bijdragen van dr. Merlijn van Hulst en Martine de Jong

Redactie: Platform31

Met dank aan Razia Ghauharali en Mirjam Fokkema

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de trends in stad en regio. We verbinden beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een aanpak waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
1.1 Wijkgericht werken wint aan belang	4
1.2 Werkwijze en opzet publicatie	5
2 Bewuster wijkgericht werken	7
2.1 De schuifoefening	7
2.2 Van inzicht naar een profiel van de gemeente	9
3 De ontwikkelende gemeente	11
4 De participatieve gemeente	15
Intermezzo: Een beetje grenzeloos	19
5 De organisatiegerichte gemeente	21
6 De toenaderingsgerichte gemeente	24
7 De gekantelde gemeente	28
8 Zelf aan de slag	32
8.1 Spiegel de lokale praktijk aan de vijf profielen	32
8.2 Aan de slag met de schuifoefening	35
9 Reflectie van dr. Merlijn van Hulst en Martine de Jong	36
Meer lezen	39

1 Inleiding

1.1 Wijkgericht werken wint aan belang

De wijk staat weer in de spotlights

De wijk of buurt wordt in het hele land herontdekt. Uiteenlopende partijen richten zich steeds actiever op het wijk- of buurtniveau om opgaven in samenhang op te pakken. Deze hernieuwde aandacht was goed merkbaar op de Dag van de Buurt¹, waar meer dan duizend bewoners, buurtprofessionals en beleidsmakers zich online verenigden voor verdiepende gesprekken en workshops over de buurt of wijk. Afsluitend hielden vijf bestuurders een pleidooi voor een minister van Wijken. Recent is in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ook [het platform WijkWijzer](#) gelanceerd, waar actieve bewoners, ambtenaren en professionals door een consortium van kennisorganisaties worden geïnformeerd over de bestaande kennis en leernetwerken rond het thema wijken en buurten. Partijen, waaronder het Rijk, richten hun aandacht weer meer op het schaalniveau van wijken en buurten. En dat is goed nieuws voor de wijkprofessionals die zich sinds jaar en dag inzetten voor 'hun' gebied.



WijkWijzer

Platform voor leefbare
en veilige wijken

4

Spanningsveld leef- en systeemwereld

Op het schaalniveau van de wijk komen allerlei vraagstukken en beleidsdomeinen samen. Het is een niveau dat aansluit bij de leefwereld van bewoners. Zaken die spelen in de wijk, zoals een groep jongeren die overlast veroorzaken of bewoners die samen een buurthuis beheren, hebben invloed op de wijkbewoners en hoe zij de leefbaarheid ervaren. Interventies krijgen echter hun beslag in de systeemwereld van gemeenten, corporaties, welzijnsinstellingen en andere organisaties. Op het schaalniveau van de wijk worden vraagstukken opgepakt in een samenspel tussen gemeente, partners, ondernemers en bewoners. In de praktijk blijkt dat het voor gemeenten vaak lastig is om hierbij aan te sluiten bij de behoeften van bewoners. Er is sprake van een spanningsveld tussen leef- en systeemwereld. Wijkgericht werken² wordt in veel gemeenten toegepast als oplossing voor dit spanningsveld. Door wijkgericht te werken, proberen gemeenten aansluiting te vinden bij de leefwereld van bewoners.

Wijkgericht werken als verbindende factor

Aansluiten bij de leefwereld van bewoners vraagt om integraliteit. Zodra gemeenten wijkopgaven niet stuk voor stuk maar als totaalpakket oppakken, komen ze dichterbij de beleving van bewoners. Dit vraagt om samenhangend en wendbaar beleid en een flexibele organisatie. Een organisatie waarin

¹ <https://www.isabewoners.nl/dit-was-de-dag-van-de-buurt-2021/>

² Soms ook gebiedsgericht, buurtgericht of kerngericht werken genoemd. Wijkgericht werken kan voor alle wijken binnen een gemeente van toepassing zijn.

gemeenten een balans weten te vinden tussen lange termijn doelen en dagelijkse behoeften, domein specifieke ambities en integrale opgaven én zich moeten verplaatsen in het gedrag en de leefwereld van de bewoner. Het wijkgericht werken is een werkwijze die veel gemeenten gebruiken om deze balans te vinden. Het Landelijk Platform Buurt- en Wijkgericht Werken (LPB), een platform van gemeentelijke wijk- en buurtwerkers, vraagt al ruim 25 jaar aandacht voor het belang van deze beweging en een passende inrichting binnen de gemeentelijke organisatie. In een informele inventarisatie door het LPB uit 2017 lieten circa 20 gemeenten zien op welke wijze zij invulling geven aan het wijkgericht werken. Elke gemeente pakt het weer anders aan, maar centraal staat de verbinding tussen leef- en systeemwereld. Dat het wijkgericht werken aan belang wint, laat ook het Rijk zien door nieuwe programma's te lanceren zoals de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid.³

Verschillende smaken van wijkgericht werken

Gemeenten kiezen altijd voor een eigen invulling van het wijkgericht werken binnen de gemeentelijke organisatie. Soms ligt de nadruk op het betrekken van het gemeentebestuur en de politiek, bijvoorbeeld door wijkwethouders aan te stellen. Andere gemeenten zetten in op burgerparticipatie en democratische vernieuwing, om zoveel mogelijk samen te werken met wijkbewoners en maatschappelijke partners en hun stem door te laten klinken in beleid. Wijkgericht werken in Nederland volgt dus geen vast stramien, maar komt voor in verschillende smaken. Wij zien in de werkplaatsessies en voorgaand onderzoek dat veel gemeenten bij het inrichten van hun wijkgerichte organisatie het wiel opnieuw proberen uit te vinden. Een mogelijke verklaring is dat de verschillende organisatievormen van wijkgericht werken tot nu toe nauwelijks in beeld zijn gebracht. Daardoor staan gemeenten bij de beslissing om wijkgericht te gaan werken zelf aan de lat om te zoeken naar een passende vorm. Platform31 licht in deze publicatie enkele organisatievormen van wijkgericht werken uit.

5

1.2 Werkwijze en opzet publicatie

Komen tot profielen van wijkgericht werken en de rol van de wijkambtenaar

Gemeenten die het wijkgericht werken willen opzetten of (door)ontwikkelen zijn gebaat bij handreikingen gebaseerd op onderzoek en de uitvoeringspraktijk van andere gemeenten. Enkele handreikingen kwamen aan bod in de Werkplaatsen Wijkgericht werken, die Platform31 in 2020 voor de derde keer organiseerde in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten (A&O fonds Gemeenten) en het Landelijk Platform Buurt- en Wijkgericht Werken (LPB). Een belangrijke doelstelling van de werkplaatsen van 2020 was om de aanwezige kennis over wijkgericht werken bij deze drie organisaties aan een brede doelgroep beschikbaar te stellen. Met deze publicatie reikt Platform31 gemeenten die wijkgericht werken willen vormgeven of een stap verder willen brengen de verzamelde kennis aan.

Platform31 heeft begin 2020 tien LPB-gemeenten gevraagd hoe zijn hun wijkgericht werken hebben ingericht. Daarnaast is bij de negen deelnemende gemeenten aan de eerste twee edities van de Werkplaatsen Wijkgericht werken dezelfde uitvraag gedaan.

Aan de basis van deze profielen staat de schuifoefening, een werkwijze waarmee aan de hand van een vijftal schuiven inzichtelijk wordt gemaakt hoe gemeenten hun wijkgericht werken hebben ingericht. Sinds de start van de werkplaatsessies (in 2018) wordt gebruik gemaakt van de schuifoefening, die

³ <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2020/03/31/kamerbrief-voortgang-programma-leefbaarheid-en-veiligheid/Kamerbrief+voortgang+programma+Leefbaarheid+en+Veiligheid.pdf>

Platform31 in samenwerking met het LPB heeft ontwikkeld. De oefening is in de werkplaatsen ingevuld door de deelnemers die vanuit hun kennis en ervaringen reflecteren op de organisatie van het wijkgerichte werken in hun gemeente. Hierdoor ontstaat inzicht in de verschillende smaken van het wijkgericht werken.

De eerdergenoemde uitvraag bij tien gemeenten uit het LPB-netwerk vormt in combinatie met de ingevulde schuifoefeningen van negen deelnemende gemeenten uit de eerste twee edities de basis van deze publicatie. De uitvraag was een vervolg op de inventarisatie die het LPB zelf heeft gedaan in 2017. De focus lag op dezelfde categorieën als de schuifoefening. In totaal is daardoor de wijkgerichte werkwijze van negentien gemeenten verzameld. Aangevuld met verslagen, interviews en de reflecties van deelnemers uit de derde editie vormt dit een goede basis om verschillende werkwijzen van wijkgericht werken te beschrijven. Het geanalyseerde materiaal brachten we tot vijf profielen van wijkgericht werken. Deze profielen zijn tot slot nog eens voorgelegd aan en besproken zeven deelnemende gemeenten aan de derde editie van de werkplaatsen.

Opzet publicatie

Deze publicatie is een vervolg op het werkboek '[Wijkgericht werken, zo doen we dat!](#)' en is een aanvulling op de gerelateerde onderzoeken: '[Naar een wendbare wijkaanpak](#)' (2018) en '[Werken aan opgaven in de wijk](#)' (2020).

6

Met deze publicatie willen we wijkambtenaren en beleidsmakers inzicht geven in verschillende vormen van wijkgericht werken en de keuzes die in de inrichting van de organisatie worden gemaakt. Daarvoor lichten we vijf profielen uit. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op 'de schuifoefening' die ten grondslag ligt aan de profielen en de wijze waarop de profielen tot stand zijn gekomen. In hoofdstukken 3 tot en met 7 lichten we vervolgens de vijf profielen toe. Ook wordt ingegaan op de rol van de wijkambtenaar. Per profiel is de opdracht aan de wijkambtenaar kort toegelicht. Deze opdracht kan namelijk per profiel verschillen. Verder zijn door de publicatie heen kaders uitgelicht waarin we ingaan op specifieke kenmerken, aandachtspunten en/of competenties voor de wijkambtenaar. We sluiten af met twee experts die hun visie geven op deze resultaten en wijkgericht werken in Nederland. Dr. Merlijn van Hulst (universitair hoofddocent bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg) en Martine de Jong (adviseur bij TwynstraGudde en onderzoeker bij de Erasmus Universiteit Rotterdam) reflecteren op de vijf profielen en plaatsen ze in een breder, bestuurskundig perspectief.

2 Bewuster wijkgericht werken

2.1 De schuif oefening

Vanaf 2018 organiseert Platform31, het A&O fonds Gemeenten en het LPB jaarlijks de werkplaatsen wijkgericht werken. Aanleiding hiervoor was dat de drie partijen een spanningsveld signaleerden tussen de gemeentelijke organisatie en de praktijk van het wijkgericht werken. Verschillende factoren, zoals verkokering tussen beleidsvelden, cultuurverschillen tussen vakambtenaren en wijkambtenaren of verschuivingen van de politieke urgentie kunnen ervoor zorgen dat wijkgericht werken niet altijd uit de verf komt in de praktijk. Daarom gingen de drie partijen aan de slag met de vraag: hoe geef je als gemeente succesvol en effectief vorm aan wijkgericht werken? Tijdens de werkplaatsen reflecteren deelnemers in trio's (wijkambtenaar, sectorambtenaar sociaal domein en sectorambtenaar fysiek domein) op hun gemeentelijke organisatiestructuur, hun eigen rol en taken en op competenties die nodig zijn. Een belangrijk onderdeel van de werkplaatsen is de schuif oefening, waarmee de inrichting van het wijkgericht werken in de gemeente door de deelnemers inzichtelijk wordt gemaakt.

De schuif oefening maakt gebruik van de metafoor van een mengpaneel waarin iedere gemeente het wijkgericht werken op een eigen manier afstemt. Is er in de gemeente geen keuze gemaakt, dan staat een schuif in het midden. Is er wel een keuze gemaakt, dan wordt de schuif hoger of lager geplaatst. Er zijn vijf categorieën: **positionering intern**, **proces met bewoners**, **proces binnen gemeente**, **bestuur en politiek** en **communicatie**. Bij de positionering van de eigen gemeente bestaat geen goed of fout. In de werkplaatsen wordt hiervoor de metafoor van een mengpaneel gebruikt: op een mengpaneel staan schuiven waarmee je de toon naar eigen smaak kunt aanpassen. Als je geen voorkeur hebt, dan laat je de schuif in het midden. De schuiven in het wijkgericht werken volgen dezelfde logica. Als de eigen positie van het wijkgericht werken is bepaald, kan dit vergeleken worden met de ambities voor het wijkgericht werken in de toekomst.

In de eerdere werkplaatsen bleken de categorieën nuttig om verschillen en overeenkomsten tussen werkwijzen te duiden. De schuif oefening is niet gebaseerd op harde feiten of data, maar op de ervaringen en kennis van ambtenaren. Per categorie kan de schuif hoger of lager gezet worden, om zo op een rij te zetten waar het zwaartepunt van wijkgericht werken in een bepaalde gemeente ligt. De schuif oefening en de bijbehorende vijf categorieën vormen de leidraad voor het opstellen van de verschillende profielen in deze publicatie. Hieronder worden de vijf categorieën kort toegelicht.

In het werkboek '[Wijkgericht Werken: Zo doen we dat](#)'⁴ wordt de schuif oefening uitgebreid besproken. En we presenteren de lessen uit de eerste editie van de werkplaatsen als een stappenplan. De deelnemers van de eerste editie zijn casussen om andere gemeenten aan de slag te helpen. Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven van de schuif oefening. Bekijk het werkboek voor een meer uitgebreide onderbouwing.

⁴ <https://www.platform31.nl/publicaties/wijkgericht-werken-zo-doen-we-dat>

Schuif	Kenmerken van schuif die bovenaan staat zijn o.a.	Voorbeeldvragen
Positionering intern	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen budget - Aparte afdeling gebiedsgericht - Formele positie t.o.v. sociale teams of sectoren met gebiedsgerichte Accounthouders 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zorg je voor budget als dat nodig is? - Waar staat gebiedsgericht werken in het organogram van je gemeente? Is dit bij anderen bekend? - Hoe gaat de samenwerking met het sociaal domein? - Hoe bepalen jullie wat prioriteit heeft in een gebied?
Proces binnen gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> - Werkprocessen duidelijk voor gebiedsgericht werken - Er is een gebiedscyclus - In beleidsplannen aandacht voor gebiedsgericht werken 	<ul style="list-style-type: none"> - Maken jullie voor ieder gebied een plan? Hoe gaat het proces om tot dit plan te komen? - Worden sectorale plannen samengevoegd? - Hoe zijn de werkprocessen georganiseerd? Is dat voor iedere afdeling hetzelfde?
Proces met bewoners	<ul style="list-style-type: none"> - Verschillende methodieken beschikbaar - Veel voorbeelden burgerinitiatieven - Gestructureerd aandacht bewonersgeluid 	<ul style="list-style-type: none"> - Bij wie komen geluiden van bewoners binnen? - Hoe zorgen jullie ervoor dat er iets met de geluiden gedaan wordt? - Hoe faciliteer je burgerinitiatieven?
Bestuur en politiek	<ul style="list-style-type: none"> - Wijkambtenaar dichtbij politiek - Wijkwethouders - Gebiedscommissies - Aandacht in coalitieakkoord 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe is de organisatie van bestuur en politiek? - Zijn er gebiedscommissies (o.i.d.)? Waar praten ze over mee? - Hoe kan een wijkambtenaar de politiek adviseren?
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gebiedsgerichte communicatiestrategie - Reguliere afstemming tussen gebiedsgericht en sectoren over communicatie - Gespreksmethodieken met bewoners bekend 	<ul style="list-style-type: none"> - Is er structurele gebiedsgerichte communicatie? Waarover? Wie doet dit? - Weten bewoners bij wie ze waarvoor terecht kunnen? Hoe wordt dit gecommuniceerd? - Hoe is de interne gebiedsgerichte communicatie?

Positionering intern

Deze categorie hangt samen met het organogram van de gemeente. Horen wijkambtenaren bij een sectorteam of hebben zij een generalistische opdracht? Hebben zij een eigen budget en/of mandaat? Wijkambtenaren plaatsen hun gemeente doorgaans hoger op de schuif als zij bijvoorbeeld een eigen programmabudget hebben voor het wijkteam. Wijkambtenaren met een generalistische opdracht, die bijvoorbeeld niet in het Ruimtelijke domein of Sociaal domein vallen, plaatsen hun gemeente vaak hoger op de schuif. Dit heeft te maken met de integrale en domeinoverstijgende grondslag van het wijkgericht werken, dat zich liever niet toespitst op een specifiek domein. In de gemeente Amersfoort is het gebiedsgericht werken bijvoorbeeld gepositioneerd bij 'leefomgeving' (ruimtelijk domein) en is er weinig directe samenwerking met sociale wijkteams. Hier is dus een laaggeplaatste schuif op zijn plek.

8

Proces binnen gemeente

Het proces van het wijkgericht werken kan binnen de gemeente op meerdere manieren georganiseerd worden. Een hoge 'schuifpositie' betekent dat de werkprocessen duidelijk en gestructureerd zijn, bijvoorbeeld aan de hand van een gebiedscyclus. Gestructureerde werkprocessen zorgen ervoor dat wijkgerichte opgaven ook in de verschillende beleidssectoren terechtkomen en maken daardoor wijkgericht werken meer flexibel en meer integraal. Bijvoorbeeld een integraal opgezette én uitgevoerde wijkagenda laat zien dat de interne processen bij de gemeente ingespeeld zijn op het wijkgericht werken. Sommige gemeenten stellen ook een wijkagenda op per wijk, maar laten deze agenda's vervolgens relatief sectoraal uitgevoerd worden. Zij plaatsen hun schuif meer onderaan. Een voorbeeld hiervan is de gemeente Leeuwarden, waar wijkprogramma's (voor bewoners) worden opgericht vanuit de lijnorganisatie. Dat betekent dat aan de lijnorganisatie wordt gevraagd welke bijdrage in een gebied geleverd kan worden. De wijkprogramma's worden dus niet domeinoverstijgend, maar sectoraal opgesteld en uitgevoerd.

Proces met bewoners

De derde schuif gaat over het proces dat de gemeente met bewoners doorloopt. Een hooggeplaatste schuif betekent structurele inbreng van bewoners door middel van participatietrajecten, bewonersinitiatieven, lokale democratie, enz. Als bewoners door het wijkgericht werken continu worden uitgedaagd en gestimuleerd om initiatief te nemen dan is een hoge schuif gepast. Een ander voorbeeld is het structureel bieden van ondersteuning aan bewonersgroepen en -initiatieven. Gemeente Nijmegen werkt bijvoorbeeld met een breed spectrum aan participatiemethodieken: klankbordgroepen, wijkraden en -platforms, digitale debatten, G1000, subsidies voor bewonersgroepen, digitale platformen (om ideeën voor inrichting openbare ruimte in te dienen, waar anderen op kunnen stemmen). Nijmeegse

wijkambtenaren zouden deze schuif ook hoog op het mengpaneel plaatsen. Daarnaast is het bij een hoge positie van de schuif van belang, dat als er signalen van bewoners binnenkomen, deze met vaste protocollen worden verwerkt. Zo maak je de afstand tussen bewoner en overheid zo klein mogelijk.

Bestuur en politiek

Deze schuif staat voor de mate waarin wijkgericht werken ook op de bestuurlijke agenda staat. Een schuif bovenaan staat voor een hoge mate van bestuurlijke betrokkenheid. Sommige gemeenten zetten hier op in door wijk- of kernwethouders aan te stellen, waardoor de afstand tussen wijkambtenaar en bestuurder wordt verkleind. Wijkambtenaren kunnen als het ware zo binnenlopen bij de wijkwethouder. Een wijkwethouder kan een middel zijn om een bestuurder structureel te betrekken bij een gebied, waardoor wijkopgaven eerder op de gemeentelijke agenda geplaatst kunnen worden. In Den Helder wordt bijvoorbeeld gewerkt met wijkwethouders, gaan het college en de gemeenteraad jaarlijks op bezoek in de wijken en hebben wijkambtenaren een directe lijn naar de wijkwethouders. Het doel hiervan is om als gemeente meer zichtbaar en (daadwerkelijk) meer aanwezig te zijn in de wijken.

Communicatie

De laatste categorie gaat over communicatie. Hoog op de schuif betekent dat er structurele communicatie is voor elk gebied. Geen, of minder gebiedsgerichte communicatie verdient een plek onderaan de schuif. In Nijmegen bijvoorbeeld, zijn niet de wijkambtenaren maar de beleidsafdelingen zelf verantwoordelijk voor gebiedsgerichte communicatie. Dat zou een laag geplaatste schuif betekenen. Wel maken ze in Nijmegen gebruik van diverse communicatieplatforms, zowel digitaal als fysiek. Naast gebiedsgerichte communicatie speelt interne communicatie een rol: wordt informatie uit de wijken goed doorgespeeld naar de betrokken sectoren en ambtenaren, of gaat er onderweg informatie verloren? Deze schuif hangt vaak samen met hoe het proces met bewoners is ingericht. Gemeenten die veel waarde hechten aan bewonersparticipatie willen vaak ook hun communicatie richting de bewoners op orde hebben. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld met behulp van de wijkkrant, sociale media of spreekuren.

9

2.2 Van inzicht naar een profiel van de gemeente

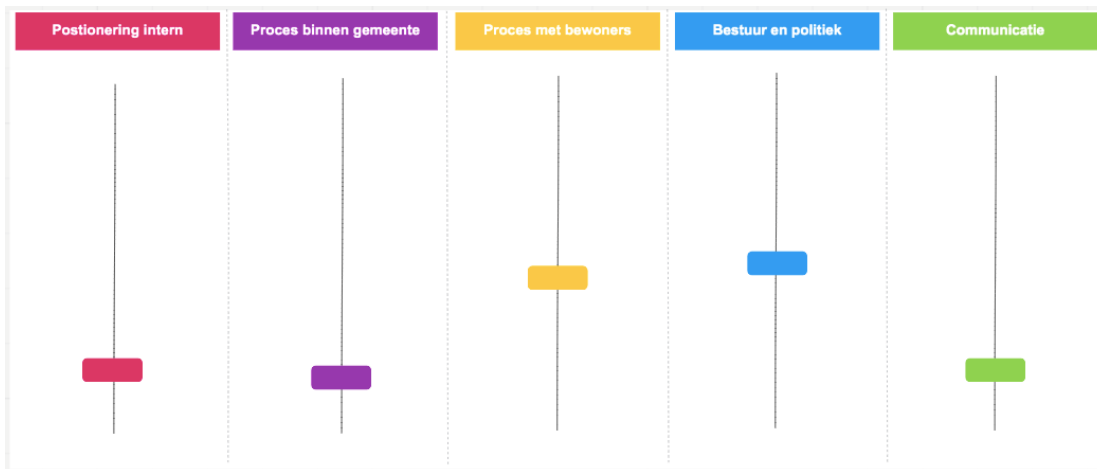
Door de ingevulde schuif oefeningen van negen gemeenten en de uitvraag bij tien LPB-gemeenten naast elkaar te leggen, te analyseren en categoriseren zijn vijf veralgemeniseerde profielen opgesteld. Deze profielen geven inzicht in de verschillende smaken van wijkgericht werken in Nederland⁵. Daarnaast dienen de voorbeelden ter inspiratie voor (wijk)ambtenaren die het wijkgericht werken in hun gemeente (door)ontwikkelen. De profielen sluiten niet een op een aan bij organisatievormen van wijkgericht werken in de praktijk en dienen ook niet zo gelezen te worden. Karakteristieke elementen uit de verschillende gemeenten zijn bij elkaar geraapt en uitvergroot om tot duidelijke profielbeschrijvingen te komen die handelingsperspectief kunnen bieden voor andere (beginnende) gemeenten. Aansprekende voorbeelden uit verschillende profielen kunnen benut worden voor de eigen praktijk. Uiteindelijk is wijkgericht werken maatwerk; elke gemeente is op zoek naar een vorm die past bij de fysieke kenmerken, demografie, problematiek en sterke kanten van haar wijken.

De eerste vier profielen zijn uitvergrotingen en generalisaties van vormen van wijkgericht werken die in verschillende mate in Nederland voorkomen. Zij zijn het product van het naast elkaar leggen van de verschillende gemeenten en het uitlichten van de rode draad in het geheel. Het vijfde profiel heeft de

⁵ De profielen zijn niet uitputtend voor alle variaties van wijkgericht werken in Nederland.

vorm van een gedachte-experiment, waarin alle schuiven gemaximaliseerd zijn. Deze vorm is Platform31 nog niet in de praktijk tegengekomen maar in theorie brengt dit nieuwe kansen en gevaren met zich mee. Hoe zou een gemeente eruitzien die volledig vanuit het perspectief van de wijk en haar bewoners opereert? In de volgende hoofdstukken beschrijven we de profielen en lichten we per profiel de rol van de wijkambtenaar kort toe. Deze profielen zijn bedoeld voor gemeenten die op zoek zijn naar inspiratie voor een organisatievorm van wijkgericht werken.

3 De ontwikkelende gemeente



- **Positionering intern:** maakt domeinoverstijgend werken mogelijk en koppelt projecten aan elkaar.
- **Proces binnen gemeente:** maakt differentiatie van beleid naar wijken mogelijk.
- **Proces met bewoners:** vangt bewonersgeluiden op. Indien dit een doel is: sluit aan bij bestaande structuren en initiatieven in de wijk en bepaal de participatiestrategie.
- **Bestuur en politiek:** realiseert nabijheid van bestuur en borgt het wijkgericht binnen de gemeentelijke organisatie.
- **Communicatie:** is afhankelijk van aanleiding en ontwikkelrichting wijkgericht werken.

11

De ontwikkelende gemeente staat aan het begin van wijkgericht werken. De schuiven *bestuur en politiek* en *proces met bewoners* staan iets hoger, omdat zij vaak als eerst aandacht krijgen. Om wijkgericht werken binnen een gemeente te verstevigen, is enige bestuurlijke aandacht (bijvoorbeeld van een wethouder of in het coalitieakkoord) van belang. Het *proces met bewoners* heeft regelmatig prioriteit, waardoor deze schuif ook in het midden is geplaatst.

Oprichting aan de wijkambtenaar

Breng als kwartiermaker in beeld wat er speelt in de wijken en wat de wijkgerichte opgaven zijn. Leg als coalitiebouwer contact met (groepen) bewoners en wijkpartners en stel met hen een overzichtelijke wijkagenda op en leg deze voor aan het college van burgemeester en wethouders.

Lang niet alle gemeenten zijn vergevorderd met het wijkgericht werken. Voordat gemeenten aan de slag gaan vindt er soms een organisatieverandering plaats waarin ruimte wordt gemaakt voor wijkgericht werken. Of verschillende gemeenten fuseren, waarna het nieuwe college besluit wijkgericht te gaan werken. Het wijkgericht werken kan voor ontwikkelende gemeenten werken als bindende factor tussen gemeentelijke opgaven en de sectorale organisatie. Maar hoe ga je als gemeente van start? In dit onderdeel worden de schuiven minder besproken. In plaats daarvan worden handvatten geboden voor ontwikkelende gemeenten en laten we zien in welke richtingen het wijkgericht werken zich kan voortbewegen.

Klein beginnen

In welke richting het wijkgericht werken zich ontwikkelt is natuurlijk afhankelijk van de aanleiding om te beginnen. Zo kan een gemeente die net gefuseerd is uit kleinere dorpskernen besluiten om kerngericht te werken, omdat de gemeente van de een op de andere dag veel groter is geworden. De inwoners van de fusiegemeente Altena bijvoorbeeld. Zij waren bang dat ze door de fusie de binding met hun gemeente zouden verliezen. Bewoners kunnen dan het gevoel krijgen veel verder van de gemeente af te staan dan voor de fusie het geval was.

Wijk- of kerngericht werken kan een oplossing bieden om de nabijheid van het bestuur en de rest van de gemeente te bewaken. Hiervoor zijn met name de schuiven *proces met bewoners* en *bestuur en politiek* van belang. Ook kunnen verschillende kernen sterk verschillende identiteiten (en daarmee opgaven) hebben. Wijkgericht werken weet ook hier raad mee. Differentiatie van beleid naar de verschillende gebieden is dan de oplossing waarmee de gemeente maatwerk kan bieden voor de dorpskernen. In dit geval is vooral de schuif *proces binnen gemeente* belangrijk. Het is dus raadzaam om als ontwikkelende gemeente naar de aanleiding (voor het wijkgericht werken) te kijken en daar als eerst op in te zetten. Zo kunnen (wijk)ambtenaren de ruimte krijgen om te experimenteren en pionieren, zonder dat de gemeente als geheel op de schop gaat. Alle schuiven tegelijk onder handen nemen betekent een grote en complexe organisatieverandering; klein beginnen is het advies.

Domeinoverstijgend werken

12 Veel gemeenten hebben de wens om op wijkniveau domeinoverstijgend te werken. Maar hoe doe je dat als financieringsstromen en inzet per sector is vastgesteld? Beleidsdomeinen ontschotten is mogelijk door projecten in een gebied te clusteren. Dat wil zeggen dat er een vaste projectleider per gebied bij de verschillende (sectorale) projecten aanhaakt. Deze projectleider (vaak een wijkfunctionaris) is in staat om koppelkansen te ontdekken en daarmee domeinen aan elkaar te verbinden. Hierbij moet de gemeente oog hebben voor de schuif *positionering intern*, want zonder mandaat en/of gereguleerde overlegprocessen kan de projectleider weinig inbrengen bij sectorale ambtenaren. Koppelkansen blijven in dat geval onbenut. Als deze optie niet voorhanden is, kan gekozen worden voor een minder ingrijpende variant waarin de wijkambtenaar zelfstandig inventariseert welke projecten en initiatieven (niet alleen vanuit de gemeente, maar ook van partners in de wijk) er al spelen. Vervolgens kan de wijkambtenaar als verbinder te werk gaan door overlappende activiteiten aan elkaar te koppelen.

Aansluiten bij initiatief in de wijk

Hoewel het wijkgericht werken in de ontwikkelende gemeente nog in de kinderschoenen staat, zijn er altijd allerlei bestaande structuren en initiatieven terug te vinden in de wijk. Bijvoorbeeld welzijnsorganisaties, woningcorporaties, bewonersgroepen en ondernemers die (soms zelfstandig, maar soms ook als coalitie) werken aan de leefbaarheid van de wijk. Welke initiatieven zijn er al en hoe kun je als gemeente hierop aanhaken? In Zwijndrecht bijvoorbeeld, daar werd via een organisatie een plek opgezet waar bewonersinitiatieven met ideeën voor de buurt konden aankloppen. Maar de ideeën werden binnen de gemeente niet altijd met hetzelfde enthousiasme opgepakt, waardoor het enthousiasme van inwoners verdween. Wijkambtenaren wilden dit initiatief benutten, maar hadden helaas niet voldoende draagvlak georganiseerd binnen de gehele gemeentelijke organisatie. Om samen met andere organisaties naar wijkgerichte oplossingen te zoeken moet ook binnen de gemeente hier ruimte voor zijn.

Als de potentiële partners weinig samenwerken op een vraagstuk, kan de wijkambtenaar proberen verschillende partijen aan tafel te krijgen. Is er bijvoorbeeld sprake van jeugdoverlast in een park? Dan is het handig om de wijkagent, jeugdwerkers, onderwijsinstellingen en beheer of openbare ruimte uit te

nodigen voor een gesprek. Dit soort opgavegerichte uitwerkingen van gebiedsgerichte vraagstukken zijn vaak een uitkomst voor ontwikkelende gemeenten, omdat het wijkgericht werken op deze manier behapbaar blijft. Wijkopgaven worden als het ware als puzzelstukjes gezien en opgepakt met de betrokken partners in de wijk.

Optrekken met bewoners

Gemeenten die de wens hebben om meer op te trekken met bewoners in de wijk (door participatie te stimuleren) kunnen dit wijkgericht vormgeven. Deelnemers uit de gemeente Almelo gaven tijdens de werkplaatssessies bijvoorbeeld aan bewoners beter te willen bedienen en meer aandacht aan de schuif *proces met bewoners* te willen geven. De mate waarin bewoners invloed kunnen uitoefenen verschilt van gemeente tot gemeente. Soms gaat het om informeren en inspraakmomenten maar soms ook over zeggenschap en zelfbestuur. Gemeenten beschikken over verschillende werkwijzen en instrumenten om communicatie en inspraak te organiseren, participatie te versterken en gemeenschapskracht en eigenaarschap te stimuleren. Enkele voorbeelden zijn bewonersgroepen die buurtagenda's opstellen, *community building*-processen, het beschikbaar stellen van wijkbudgetten of het beheer en zeggenschap in handen leggen van bewoners. Denk bij dat laatste voorbeeld aan een buurthuis in overgang tot zelfbestuur (*right to bid*) en co-creatie-processen. Hoe de participatieprocessen worden vormgegeven is voor een groot deel afhankelijk van de door de gemeente geschetste kaders. Als er bijvoorbeeld wijkbudgetten beschikbaar zijn heeft de wijkambtenaar een andere rolopvatting dan wanneer er elke vier jaar breed gedragen (door bewoners, gemeente en wijkpartners) wijkagenda's worden opgesteld.

Wijkgericht werken: mensenwerk

De ontwikkelende gemeente staat voor veel keuzes in het wijkgericht werken. Voor de wijkambtenaar is het zaak om uit te zoeken waar de kracht van de gemeente en de wijk ligt en hierop in te spelen. Daarnaast heeft de wijkambtenaar in deze eerste fase snel door wat wel of niet kan, en waar ruimte is voor pionierswerk. De kracht van wijkgericht werken is dat het mogelijk is om te differentiëren en dus om andere dingen te doen dan men gewend is. Bovenal is wijkgericht werken mensenwerk. Instituties en regels zijn slechts een hulpmiddel; het gaat om de mensen die het invullen en uitvoeren. In de beginfase vraagt dit om slagvaardige ambtenaren die 'buiten de lijntjes' durven te kleuren. Gemeenten moeten deze medewerkers handelings- en experimenteerruimte geven om een succesvolle werkwijze tot stand te brengen.

13

Verticaal schakelen

Wijkgericht werken heeft zowel raakvlakken met strategische keuzes, tactische besluiten als operationele uitvoering. Het is voor de wijkambtenaar van belang om tussen deze verschillende niveaus te kunnen schakelen.

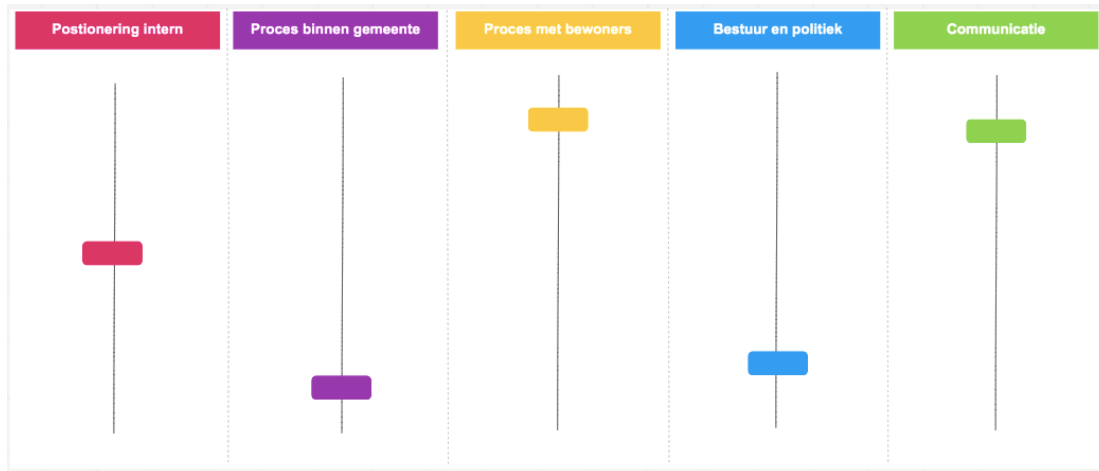
- Het strategische niveau richt zich op het resultaat op langere termijn en heeft betrekking op de grote lijnen (de "waarom?" vraag).
- Het tactische niveau richt zich op de manier waarop zowel het resultaat op de langere termijn als de oplossing voor het praktische probleem optimaal wordt gerealiseerd (de "hoe?" vraag). In de uitvoering gaat het om de korte – soms directe – termijn waarop in een situatie wordt gehandeld, of een opdracht die deel uitmaakt van de lange termijn aanpak wordt uitgevoerd (de "wat?" vraag).

Afhankelijk van waar het wijkgericht werken in de organisatie wordt gepositioneerd, ligt er een taak om tussen de verschillende niveaus, verticaal dus, te schakelen. Het vertalen van strategische keuzes naar beoogde effecten voor de wijk en van beoogde effecten naar keuzes in de uitvoering vraagt van de wijkambtenaar om op de verschillende niveaus het speelveld te overzien. Naarmate de beleidssectoren

in de gemeentelijke organisatie minder wijkgericht werken, is het vermogen om tussen de verschillende niveaus te schakelen belangrijker voor de wijkambtenaar. Het differentiëren tussen wijken roept namelijk vragen op binnen de gemeentelijke organisatie. Hoe moeten de strategische, tactische en operationele doelen op wijkniveau worden toegepast? Als de invulling van het wijkgericht werken via de wijkambtenaar loopt zal hij deze vraag dus met zijn sectorale collega's op verschillende niveaus bespreken.

Omdat de wijkambtenaar op verschillende niveaus actief kan zijn, is er bij de invulling van de functie van de wijkambtenaar sprake van verschillende rollen. De wijkambtenaar op strategisch niveau zal een groot verzorgingsgebied hebben en een functienaam die dat onderstreept: bijvoorbeeld gebiedsmanager of programmamanager voor een aandachtswijk. De grote steden kennen rayondirecteuren of gebiedsdirecteuren die het strategisch effect voor hun gebied aan de directietafel bespreken. Op tactisch niveau heeft de wijkambtenaar een kleiner verzorgingsgebied dat vaak uit meerdere wijken bestaat – de nadruk ligt hierbij op het borgen (coördineren) van samenhang en het voeren van regie op de samenwerking. Hier vinden we de wijkcoördinator en wijkregisseur. Wanneer de strategische en tactische keuzes al zijn gemaakt en in de uitvoering tot een optimaal resultaat voor de wijk leiden, wordt doorgaans gesproken van wijkbeheer – de wijkambtenaar (wijkcontactpersoon of wijkbeheerder) die hier uitvoering aan geeft zal aansluiting zoeken bij wijkteams in het sociaal domein of bij de collega's die een bijdrage leveren aan een schone, hele en veilige wijk.

4 De participatieve gemeente



- **Positionering intern:** is afhankelijk van aanwezigheid wijkbudget en budgetverantwoordelijkheid wijkprofessionals.
- **Proces binnen gemeente:** heeft geen prioriteit, responsiviteit richting bewoners en participatie staan voorop.
- **Proces met bewoners:** is het belangrijkste. De nadruk ligt op initiatieven uit de wijk (samenwerken en stimuleren), eventueel aan de hand van buurtbudgetten.
- **Bestuur en politiek:** krijgt weinig bestuurlijke aandacht, grote afstand wijkprofessional en bestuur, ceremoniële rol (wijk)wethouders.
- **Communicatie:** er is structurele gebiedsgerichte communicatie richting de wijk, interne communicatie op orde.

15

Opdracht aan de wijkambtenaar

Benut het sociaal kapitaal in de wijken door initiatieven aan te jagen en met een subsidie te stimuleren. Streef naar aansluiting bij ontwikkelingen en projecten vanuit de gemeente, maar dit is geen vereiste.

Sinds het begrip ‘participatiesamenleving’ officieel zijn intrede deed in de troonrede van 2013, wordt van bewoners verwacht dat zij hun verantwoordelijkheid nemen voor hun leven en omgeving.⁶ Tegelijkertijd wordt van gemeenten verwacht welwillende bewoners te faciliteren en ondersteunen in het participatieproces. Bewoners zijn namelijk niet altijd in staat om hun leefomgeving vergaand te verbeteren. Het ondersteunen en faciliteren van bewoners in het participatieproject landt op gemeentelijk niveau in de wijk, of specifieker bij het wijkgericht werken. Meebeslissen over de openbare ruimte, bewonersgroepen die ideeën hebben om eenzaamheid terug te dringen en energiecoöperaties die hun steentje willen bijdragen in de energietransitie zijn voorbeelden van participatieprocessen waar de wijkambtenaar bij betrokken kan worden. De participatieve gemeente is zo ingericht dat deze processen soepel verlopen en dat de gemeenschapskracht optimaal benut kan worden.

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>

Wijkbudget

Wijkteams en -ambtenaren beschikken soms over een eigen budget om brandjes te blussen of bewoners te stimuleren bij te dragen aan hun omgeving. Gemeente Apeldoorn werkt bijvoorbeeld met kleine gebiedsgerichte budgetten (voor stadsdeelmanagers en regisseurs openbare ruimte) om 'laaghangend fruit' of acute knelpunten op te lossen. Met een dergelijk budget komt vaak mandaat kijken: wijkambtenaren hebben speelruimte om te beslissen waar het geld aan uitgegeven wordt. Hierdoor is de positionering van het wijkgericht werken binnen de gemeentelijke organisatie vrij stevig omdat zij voor kleine opgaven niet altijd hoeven aan te kloppen bij hun sectorale collega's. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat het per gemeente sterk verschilt hoe hoog het programmabudget is en of er mandaat en/of budgetverantwoordelijk bij komt kijken. In de participatieve gemeente is dit budget vooral bedoeld om uit te geven aan burgerinitiatieven die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Dat wijkgericht werken een aparte afdeling is binnen de gemeente of dat intensief wordt samengewerkt tussen de wijkambtenaar en sectorale afdelingen is geen vereiste in de participatieve gemeente. Daarom staat de schuif *positionering intern* in het midden van de balk.

Responsieve gemeente

Het proces binnen de gemeente is geen prioriteit omdat de participatieve gemeente zich responsief opstelt richting de wijk. Het wijkgericht werken speelt zich vooral buiten de muren van het gemeentehuis af. Vaak worden bewoners ook gestimuleerd het heft in eigen handen te nemen door verschillende vormen van burgerparticipatie aan te jagen. De gemeente Nijmegen werkt bijvoorbeeld met een breed spectrum aan participatiemethodieken zoals digitale debatten, klankbordgroepen, wijkraden, wijkplatforms, digitale platforms (zoals mijnwijkplan.nl) en biedt ruimte aan sociale ondernemingen (*right to challenge*). Behalve de initiatieven die via de participatietrajecten binnensijpelen en door verschillende afdelingen verwerkt moeten worden, zijn de werkprocessen tussen de wijkambtenaar en de rest van de organisatie niet altijd even gestructureerd.

16

Een negatieve bijwerking van een haperende wisselwerking tussen wijkambtenaar en sectorafdelingen is dat het wijkgericht werken op een eiland kan komen te staan, afgezonderd van de rest van de gemeente. Urgente opgaven uit de wijk zijn bijvoorbeeld bekend bij het wijkteam, maar worden niet efficiënt opgepikt door beleidssectoren die niet gewend zijn om hierop in te spelen. Hier liggen dan ook kansen voor de participatieve gemeente. Het wijkgericht werken en de beleidssectoren weten hoe ze om moeten gaan met burgerinitiatieven. Maar hoe zorg je ervoor dat de werkprocessen tussen de (generalistische) wijkambtenaar en de sectoren daarbuiten ook functioneren? Een manier om wijkgerichte opgaven in beleidssectoren terecht te laten komen is het opstellen van een gebiedscyclus, mits daar behoefte aan is. Door duidelijke (proces)afspraken te maken over hoe er met de gebiedscyclus wordt omgegaan binnen de beleidssectoren komt het wijkgericht werken en de rest van de organisatie dicht bij elkaar. Een bekend voorbeeld is de Amsterdamse gebiedscyclus. Deze uit vier stappen bestaande cyclus bestaat uit een gebiedsanalyse (één keer per vier jaar), een gebiedsagenda (één keer per vier jaar met jaarlijkse bijsturing), een gebiedsplan (één keer per jaar) en een gebiedsmonitor (twee keer per jaar).⁷

Bestuurlijke aandacht: katalysator in wijkgericht werken

Het geven van bestuurlijke aandacht is een andere manier om het proces binnen de gemeente te versterken en de positie van het wijkgericht werken te verstevigen. Gemiddeld genomen gebeurt dat niet veel in de participatieve gemeente. Wijkwethouders (als die er zijn) vervullen meer een ceremoniële rol en de afstand tussen wijkambtenaar en bestuur is relatief groot. In het coalitieakkoord kan er

⁷ <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/stadsdelen/gebiedsgericht-werken/gebiedscyclus/>

aandacht besteed worden aan het wijkgericht werken, maar dit richt zich dan vaak op de mogelijkheden die het bestuur biedt om bewoners te laten participeren en meedenken. Als er meer nodig is in de wijk, zoals een integrale aanpak die een gebied kan behoeden om af te glijden, is bestuurlijke aandacht een *must*. Meer bestuurlijke prioritering werkt als een katalysator voor het wijkgericht werken.

Wijkambtenaren krijgen meer speelruimte en soms een bredere taakstelling waardoor zij meer kunnen doen dan de gebruikelijke taken en (bijvoorbeeld) het faciliteren van een buurtinitiatief.

Buurtbudgetten en burgerinitiatieven

Het proces met bewoners is vanzelfsprekend een belangrijke pijler in de participatieve gemeente. In dit profiel ligt de nadruk namelijk vooral op burgerinitiatieven. De gemeente Enschede werkt net als veel andere gemeenten met wijkbudgetten voor burgerinitiatieven. Enschede begroot jaarlijks één miljoen euro voor de realisatie van bewonersinitiatieven, waarbij de zeggenschap bij de inwoners van de wijken zelf ligt. De participatieve gemeente legt een deel van de verantwoordelijkheid voor de wijk zodoende neer bij bewoners en richt haar pijlen op de samenwerking met bewoners en actieve partijen in de wijk. Bijvoorbeeld de gemeente Amersfoort werkt met buurtbudgetten en projectensubsidies samen met bewoners en de welzijnsorganisatie aan het versterken van de sociale basis. Op die manier poogt de gemeente de kracht in de wijk (onder bewoners en partners) te benutten.

Bij bewonersparticipatie is het van belang dat er rekening wordt gehouden met het feit dat het vaak dezelfde bewoners zijn die initiatief nemen en een grote rol naar zich toetrekken. Teveel richten op deze *usual suspects* kan ervoor zorgen dat andere bewoners zich niet gehoord voelen. Als de wijkambtenaar zich voornamelijk richt op participatie, kan het bredere plaatje (de wijk) uit het oog verloren worden. Daarom dient actief gezocht te worden naar initiatieven uit hoeken waar het normaal gesproken stil blijft. Gepensioneerde hoogopgeleide mensen weten de weg naar het gemeentehuis vaak wel te vinden, maar hoe betrek en faciliteer je de arbeidsmigrant die nieuw is in de wijk? De wijkambtenaar is bij uitstek geschikt om op zoek te gaan naar onderbelichte groepen en met hen in gesprek te gaan.

17

Aandacht voor externe gebiedsgerichte communicatie

Met de bovenstaande vraag komt ook communicatie aan bod. Met externe gebiedsgerichte communicatie zijn juist de groepen te bereiken waar het normaal gesproken lastig is om achter de voordeur te komen. In de participatieve gemeente is er structurele communicatie in de wijken, om zo veel mogelijk bewoners te stimuleren een bijdrage te leveren aan hun leefomgeving. Daarbij kan de wijkambtenaar gericht op zoek gaan naar bewoners die er wel zijn, maar de weg naar bijvoorbeeld het gemeentelijke participatieplatform niet weten te vinden. Met gespreksmethodieken kan worden opgehaald wat bewoners willen in hun wijk en hoe zij hun steentje kunnen bijdragen. Deze informatie kan worden vastgelegd in bijvoorbeeld een buurtagenda.⁸ De interne communicatie dient ook op orde te zijn zodat de ideeën van bewoners niet verloren raken in een bureaucratische machine. Met name in grote gemeenten kan dit een probleem zijn als de initiatieven en geluiden van bewoners niet de juiste ambtenaren bereiken en de afstand tussen bewoner en bestuurder groot is.

⁸ Voor meer informatie over het ophalen van bewonersgeluiden en het opstellen van een buurtagenda in samenspraak met bewoners, kijk dan deze (reeks) bijeenkomsten terug: <https://www.platform31.nl/nieuws/terugkijken-vanuit-het-perspectief-van-bewoners-werken-aan-een-gebiedsagenda>

Tegengestelde belangen in het netwerk

Sectoren in de gemeentelijke organisatie hebben de rol om beleid uit te voeren of projecten te realiseren. De wijkambtenaar heeft daarentegen vaak een rol waarin het samenwerkingsproces tussen de gemeentelijke organisatie en 'de wijk' een belangrijke plek inneemt. Deze rollen kunnen botsen: acties vanuit de gemeente afstemmen op andere acties in de wijk vraagt tijd en kan als consequentie hebben dat er concessies op het resultaat op een specifiek beleidsterrein moeten worden gedaan. Vanuit de behoefte aan speelplekken, kan het zijn dat ze schaarse parkeerplekken moeten opofferen.

Als de manier waarop met deze spanning wordt omgegaan geen plek heeft aan de bestuurlijke of managementtafels, zal dit in de uitvoering moeten worden opgelost – al dan niet door incidenteel te escaleren naar het management. Juist vanuit de procesmatige rol heeft de wijkambtenaar vaak een sleutelpositie om tot een gemeentelijk standpunt te komen in vraagstukken waarin verschillende beleidsthema's om een tegengestelde actie vragen.

Hoe deze sleutelpositie succesvol kan worden ingevuld - hoe het perspectief van bewoners en de participatievraag een plek krijgen – is afhankelijk van het niveau van de vraag aan bewoners. Bespreken gemeente en bewoners samen *waarom* er naar speelplekken en parkeergelegenheid wordt gekeken? Worden ze betrokken bij *wat* het beste bij de wijk aansluit en welke verschillende opties en scenario's er zijn? Of gaat het gesprek over *hoe* de door de gemeente bepaalde oplossing wordt uitgevoerd? Voorwaarde voor het komen tot een wijkgerichte oplossing is dat beleidssectoren en de wijkambtenaar overeenstemming hebben over het niveau waarop het proces met bewoners wordt vormgegeven.

Intermezzo: Een beetje grenzeloos

Wat heeft een buurtprofessional nodig van zijn of haar leidinggevende? In deze column geeft Martine de Jong een liefdevolle gebruiksaanwijzing voor de leidinggevenden van professionals die op de grens werken van de collega's in de eigen organisatie en de betrokkenen in de buurt. Hun werk is van cruciale betekenis, maar past niet altijd in de standaard functieprofielen en beoordelingscriteria. Hoe kun je hun werk dan toch steunen en voeden? Martine is adviseur bij TwynstraGudde, onderzoeker bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en initiatiefnemer van BINT, een verbindingdienst van en voor iedereen die over grenzen samen werkt. Ook gaf ze tijdens de werkplaatssessies van 2020 een workshop over samenwerken, specifiek gericht op de rol van de buurt- of wijkprofessional.

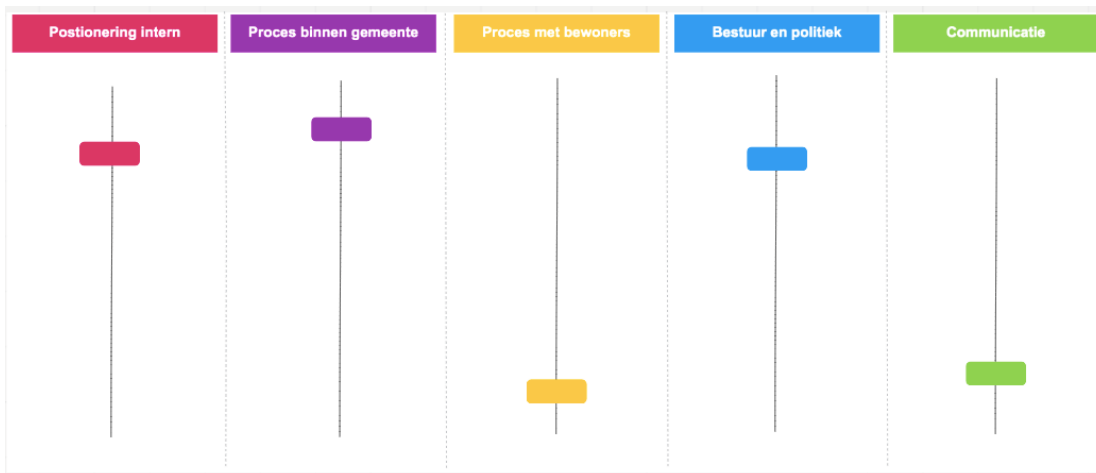
Lieve leidinggevende. We zien dat je soms even niet weet hoe je met ons om moet gaan. En wat wij nu precies doen. Wij buurtprofessionals. We maken het je ook niet altijd even gemakkelijk. Maar dat heeft een reden. Daarom hierbij een tipje van de sluier van onze gebruiksaanwijzing. Wij staan met een biertje bij de buurt BBQ om te horen wat er écht speelt. Wij drinken koffie met mensen zonder belang in een project. Gewoon om kennis te maken of bij te praten. Wij slepen met karpers in een klike naar een tijdelijke vijver. Om het verhuizen van de laatste bewoners uit een te renoveren wijk te verzachten. Wij declareren zaken als slaapmaskers of potgrond. Niet iets dat logisch past onder 'kantoorartikelen' in ons declaratiesysteem. We begrijpen dat dit niet direct klinkt als 'werk' en meer als iets voor 'erbij'. Maar voor ons is het de kern. Want wat hoort werkt niet altijd. En wat werkt hoort niet altijd.

We kennen onze organisatie soms al vele jaren vanuit vele functies. En zijn op de grens terecht gekomen van onze collega's binnen en de betrokkenen in de buurt. In die tussenruimte kunnen we het verschil maken. Wij staan voor de wijk, de buurt, een opgave, een gebied. Niet voor onszelf, één discipline, één afdeling, één organisatie of één belang. Wij zijn de ogen en oren van meer dan onszelf. Wij horen wat verteld wordt, maar niet gezegd. Wij zien wat niet zichtbaar is. En wat bedoeld wordt, maar nog niet begrepen. Wij verbinden wat elkaar anders zou scheiden. En verbinden is een kwetsbare activiteit. Een relatie kunnen we alleen aangaan met wederzijdse instemming. Maar kan eenzijdig weer opgezegd worden. Dat vraagt een continue investering in elkaar. Samen werken is voor ons een werkwoord. En hoe meer we van elkaar verschillen, hoe harder we moeten werken om ons te verbinden. Wij geloven dat met nieuwsgierigheid en waardering voor alle culturen en kleuren de buurt mooier wordt.

We maken niet altijd iets concreets. We hebben niet altijd direct resultaat. Onze inspanningen zijn niet altijd te meten. Maar vertrouw ons. We doen wat nodig is. Met hart en ziel. Dat 'betaalt' zich terug. Ook al is het niet meteen. Wij weten dat daar waar weerstand zit, waar het ongemak begint, het mooiste te halen valt. Dat wat moeite kost is de moeite waard. Beoordeel ons niet op hoeveel geld we hebben besteed. Hoeveel huizen we van het gas hebben ontkoppeld. Hoeveel mensen een beroep hebben gedaan op zorg. Zoek het resultaat niet in aantallen. Of op papier. Maar beleef, ervaar en proef de verandering. In bewustzijn voor later. In onderling contact. In blije gezichten. Met minder zorgen en schulden en een veiliger gevoel. Vier mee als we iets bereikt hebben. Vecht mee als het nodig is. Voel mee als het even tegenzit. Help ons de ongebaande paden begaanbaar maken. De uitzondering op de regel te zijn. En durf jouw twijfels voor het ene of het andere met ons te delen. Dan zoeken wij mee naar creatieve oplossingen. Die recht doen aan beide kanten.

Kijk breder dan alleen jouw portefeuille of verantwoordelijkheid. Want wat wij doen doorsnijdt hokjes en budgetten. Help bestuurders zien waarom we ons soms even op het randje begeven. Daag collega's uit ook de grens op te zoeken. Sta ons toe vrije blokken in onze agenda te maken voor spontane zaken. Geef ons een klein, maar ongelabeld budget. Gun ons een rechterhand die de plannen, lessen en uitkomsten vastlegt. Zie de humor in van onhandige, maar goed bedoelde situaties. En als we het even niet meer zien zitten. Als we het systeem niet zachter krijgen. Als onze energie even op is. Als we geraakt zijn door persoonlijke verhalen. Als het nergens anders kan. Mogen we dan bij jou? Help jij ons blijven geloven, blijven volhouden, blijven verbinden. Want jij kunt met jouw waardering ons een thuis bieden. Om van daaruit elke dag weer de grens op te zoeken. En ga je dan eens mee? Op een grenzeloos avontuur.

5 De organisatiegerichte gemeente



- **Positionering intern:** staat in de schijnwerpers: (vaak) aparte afdeling wijkgericht werken, structureel budget én mandaat wijkambtenaar.
- **Proces binnen gemeente:** heeft hoogste prioriteit en komt tot uiting in duidelijke interne (wijkgerichte) werkprocessen, integrale wijkteams, en structurele gebiedscycli.
- **Proces met bewoners:** gemeente voelt zich verantwoordelijk voor wijkopgaven, weinig ruimte voor burgerinitiatieven en zeggenschap van bewoners.
- **Bestuur en politiek:** wijkprofessional dichtbij bestuur: wijkwethouders als aanvoerder van wijkteams en ambassadeur voor de wijk binnen het college. Aandacht voor wijkgericht werken in coalitieakkoorden helpt hierbij.
- **Communicatie:** externe gebiedsgerichte communicatie is geen prioriteit, focus op interne organisatie en communicatie daarbinnen.

21

Opdracht aan de wijkambtenaar

Zorg dat het wijkgericht werken het integrerende principe is binnen de organisatie. Zorg vanuit de gemeentelijke wijkvisie voor samenhang in de inzet vanuit de verschillende afdelingen en rapporteer aan management en bestuur over kansen om doelstellingen en opgaven in de wijken te verbinden.

Wijkgericht werken gaat uit van het principe dat elke wijk een eigen aanpak verdient. Geen regulier, *one size fits all* beleid, maar maatwerk. In de ene wijk is misschien sprake van achterstallig onderhoud aan de openbare ruimte en verkeersdrukke, terwijl in een andere wijk ouderen zich onveilig voelen en er onevenredig veel kwetsbare bewoners zitten. Sommige gemeenten spelen hierop in door wijkgericht werken binnen de gemeente belangrijker te maken en veel ruimte te bieden voor wijk specifieke interventies. Dit zijn organisatiegerichte gemeenten die integraliteit op wijkniveau nastreven. Door de samenwerking tussen sectoren te stimuleren wordt toegewerkt naar een samenhangende en passende aanpak voor de wijk. De wijkambtenaar is ook hier de schakel tussen systeemwereld en leefwereld, maar houdt zich nadrukkelijker bezig met procesmanagement.

Positionering wijkgericht werken

In de organisatiegerichte gemeente staat het wijkgericht werken binnenshuis in de schijnwerpers. Zij vormen vaak een aparte afdeling waarbinnen de wijkambtenaar een (klein) structureel budget heeft en het mandaat om sectorale collega's aan te spreken op hun verantwoordelijkheden. Zij weten wat speelt

in een gebied en kunnen daardoor bepalen wat meer aandacht verdient. Bijvoorbeeld in de gemeente Altena is het kerngericht werken⁹ direct onder de directie geïmplementeerd. Daardoor maakt het kerngericht werken deel uit van alle vakinhoudelijke teams binnen de organisatie. De wethouder kerngericht werken heeft als taak om dit type werk in het bestuur verder te prioriteren. Sommige gemeenten plaatsen sectorale ambtenaren (deels) in de wijkteams, om de samenwerking tussen het wijkgericht werken en de verschillende domeinen te versterken. De gemeente Groningen, bijvoorbeeld, hanteert deze werkwijze. Hierdoor is het niet langer alleen aan de wijkambtenaren om geluiden uit de wijk naar de sectoren te communiceren. Dit soort integrale wijkteams zijn daarom goed in staat om de verbinding met sectorale afdelingen te maken én als schakel tussen bewoner en gemeente te fungeren.

Prioriteren

Omdat wijkgericht werken een prominente positie binnen de organisatiegerichte gemeente opeist, legt men zich toe op het prioriteren van opgaven en gebieden. Bijvoorbeeld: het kan zo zijn dat er meer middelen uit het sociaal domein naar het ene gebied stromen dan naar het andere gebied, omdat per wijk wordt gekeken naar de behoefte. Om snel te kunnen schakelen tussen wijk en opgave moeten de werkprocessen binnen de gemeente duidelijk en gestructureerd zijn, waarbij het helpt om integrale wijkteams aan te stellen.

Gebiedscyclus

Een andere manier om werkprocessen tussen het wijkgericht werken en sectorale afdelingen te versterken is het maken van wijkanalyses, buurtagenda's en gebiedsplannen. Door structureel (bijvoorbeeld een keer per bestuursperiode) een cyclus af te werken van analyse tot uitvoering, wordt voor de hele organisatie duidelijk wat er moet gebeuren in de wijk. Eerst wordt bijvoorbeeld aan de hand van data en bottom-up input een wijkanalyse gemaakt om de opgaven te duiden. Vervolgens wordt de analyse vertaald naar een wijkagenda die idealiter besproken wordt met bewoners om zo tot een breed gedragen uitvoeringsplan te komen. Een dergelijke cyclus afwerken verantwoordt tegelijkertijd de gebiedsgerichte prioritering richting het gemeentebestuur en bewoners. Je kan namelijk aantonen wat er speelt en waarom het nodig is om extra te investeren in het gebied. Deelnemers aan de werkplaatsen vanuit Oss bijvoorbeeld, probeerden met een integraal plan (vanuit bewoners, gemeente en wijkpartners) complexe problematiek in een wijk te tackelen.

22

Minder aandacht burgerinitiatieven

De organisatiegerichte gemeente heeft vaak een wat ingewikkelde verstandhouding met bewonersprocessen. Aan de ene kant wordt structureel opgehaald wat er speelt in de wijk, maar aan de andere kant voelt de gemeente zich vooral zelf verantwoordelijk voor het oplossen van wijkopgaven. Dit proces voltrekt zich vaak niet in samenspraak met bewoners, daardoor zit de schuif *proces met bewoners* laag. Ook voor burgerinitiatieven is doorgaans minder ruimte: de gemeente is immers druk bezig met het afwerken van de gebiedscyclus en het verbinden van beleidsdomeinen. Dit kan wrijving opleveren tussen bewoners en gemeente. Idealiter zijn er stevige structuren aanwezig om participatie mogelijk te maken en meer uitwisseling met buurtbewoners te realiseren, dat zou een hoger geplaatste schuif verantwoorden. De organisatiegerichte gemeente is vanwege de nauwe samenwerking tussen beleidsdomeinen goed in staat om snel te handelen op geluiden uit de wijk, maar loopt het gevaar te veel met het eigen plan bezig te zijn.

⁹ Gemeente Altena bestaat uit 21 kernen en noemt wijkgericht werken daarom kerngericht werken.

Oliemannetje

Integrale wijkteams worden vaak aangevoerd door een wijk- of kernwethouder. Deze wethouder fungeert meestal als aanspreekpunt en ambassadeur voor de wijk binnen het college. Zo ook in Stichtse Vecht, waar de wijkwethouder het gezicht van de gemeente is richting bewoners en ervoor moet zorgen dat processen binnen de gemeente tussen afdelingen soepeler verlopen. Dit wordt ook wel de rol van het oliemannetje genoemd. In de organisatiegerichte gemeente staat de wijkambtenaar dichtbij het bestuur, ook bij afwezigheid van een wijkwethouder. Dat komt door de positie van het wijkgericht werken binnen de gemeente (een aparte afdeling en wethouder) en vaak ook de aandacht hiervoor in het coalitieakkoord. In grotere gemeenten hebben wijkwethouders soms moeite met het dichten van het gat tussen bestuur en bewoner, omdat ze zich vooral richten op het aanklaarten van wijkopgaven binnen het gemeentehuis. Voor spreekuren en bewonersavonden is dan minder tijd. Dat hoeft geen probleem te zijn, zolang de wijkambtenaar en/of wijkteam de verbinding met bewoners weet te maken en over te brengen naar de verantwoordelijke (wijk)wethouder. Deze wethouder kan vervolgens het gemeentelijk bestuur op de hoogte stellen.

Focus op interne communicatie

Hoewel het met de interne gebiedsgerichte communicatie wel goed zit, kan een organisatiegerichte gemeente de communicatiestrategie naar buiten wel eens uit het oog verliezen. Te veel focus op de interne organisatie leidt ertoe dat bewoners niet goed weten wat de gemeente van plan is én bij wie ze terecht kunnen met hun vragen. Van bewoners kan niet verwacht worden te weten wie hun aanspreekpunt is en dus is het een pré als gemeenten hier continu aandacht aan besteden. Ook de afwikkeling van bewonersgeluiden is vanzelfsprekend van belang en kan bij de organisatiegerichte gemeente wat meer aandacht gebruiken. Zo gebruiken wijkambtenaren bijvoorbeeld instrumenten om input op te halen voor de gebiedsagenda, maar laten het soms na om terug met de bewoners in gesprek te gaan om uit te leggen wat er precies is gedaan met hun input.

23

Ambtelijk vakmanschap

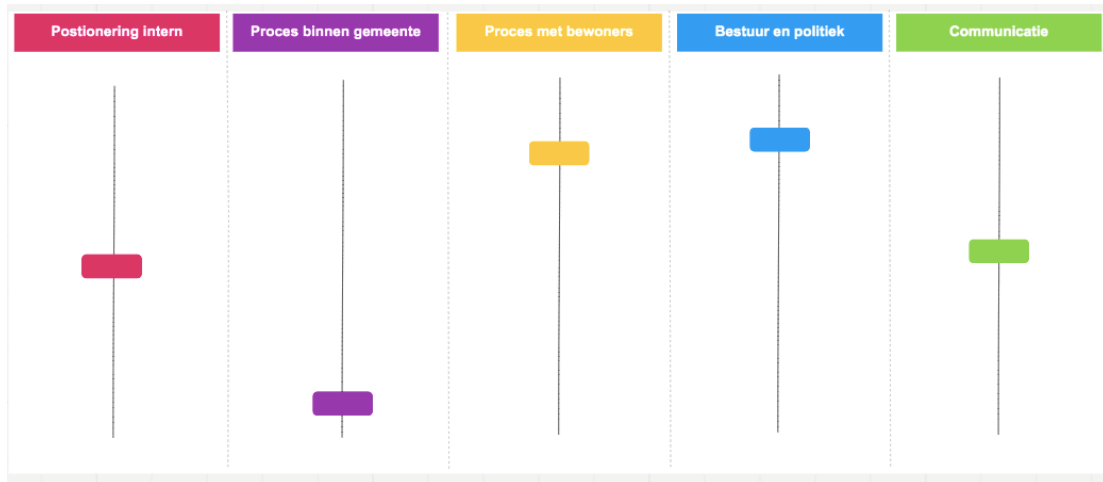
Het wijkgericht werken is een proces, waarbij uiteenlopende belangen en perspectieven samenkomen in een werkwijze die vooral ruimte moet geven voor maatwerk. Van de wijkambtenaar die invulling geeft aan deze ruimte wordt veel gevraagd. De competenties – het vakmanschap – van de wijkambtenaar staan centraal in het essay Publieke Bricoleurs, over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap¹⁰. In dit essay worden vijf vitale werkpraktijken onderscheiden, waar dit ambtelijk vakmanschap in tot uiting komt:

- Situaties in kaart brengen.
- Relatiewerk verrichten.
- Werken aan gedragen oplossingen.
- Aansluiten van buiten op binnen en omgekeerd.
- Praktisch ondersteunen.

De wijkambtenaar moet dus van veel markten thuis zijn. De auteurs stellen dan ook dat de werkzaamheden waarvoor deze competenties nodig zijn eerder door een team, dan door een enkele wijkambtenaar kunnen worden ingevuld. De vitale werkpraktijken zijn niet los van elkaar te zien, maar hangen met elkaar samen.

¹⁰ Blijleven, W., van Hulst, M., & Hendriks, F. (2019). Publieke Bricoleurs: Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap. Tilburg University.

6 De toenaderingsgerichte gemeente



- **Positionering intern:** is afhankelijk van aparte afdeling gebiedsgericht werken, of onder sociaal dan wel fysiek domein.
- **Proces binnen gemeente:** intern domeinen verbinden is van ondergeschikt belang.
- **Proces met bewoners:** er is veel aandacht voor opvangen geluid uit de wijk.
- **Bestuur en politiek:** bestuur dicht bij bewoners brengen heeft prioriteit, bijvoorbeeld door wijkwethouders aan te stellen.
- **Communicatie:** is geen vereiste, nadruk op toegankelijkheid en gespreksmethodieken met bewoners.

24

Opdracht aan de wijkambtenaar

Bouw en onderhoud een netwerk in de wijk, zorg dat signalen uit de wijk ambtelijk – maar vooral bestuurlijk bekend zijn en denk mee met de afdeling communicatie over het bereiken van doelgroepen in de wijk.

Veel gemeenten proberen met wijkgericht werken de afstand tussen bewoner en overheid te dichten. Dit is nodig als bewoners het gevoel hebben niet gehoord te worden door de politiek of zelfs wantrouwen koesteren tegenover ambtenaren. Om bewoners te betrekken bij het reilen en zeilen van de gemeente gaat het in eerste instantie om een open houding van de gemeente. Beslissingen worden niet zonder overleg in de achterkamers van het gemeentehuis genomen, maar worden getoetst in de wijk. Het wijkgericht werken is in de toenaderingsgerichte gemeente zo ingericht dat de wijkambtenaar de geluiden uit de wijk efficiënt kan overbrengen naar het gemeentebestuur. De wijkambtenaar functioneert dus als koppelstuk tussen gemeente en bewoner.

Betrokken bestuurders

In veel Nederlandse wijken zijn wijkteams en wijkambtenaren actief. Maar toch hebben bewoners lang niet altijd het gevoel dat de lokale overheid luistert. Dat gevoel begint vaak bij de betrokkenheid van het gemeentebestuur: door middel van spreekuren en representatie in het college weten wijkbewoners dat er iets wordt gedaan met hun zorgen. Bestuur en politiek is daarom de eerste prioriteit voor gemeenten die dicht bij bewoners willen komen. Een veelgebruikte methode is het aanstellen van wijk- of kernwethouders die een gebied voor hun rekening nemen. Zij vertegenwoordigen, ongeacht hun

politieke kleur, het gebied in het college en richting de raad. Deze bestuurders overleggen regelmatig met bewonerscommissies, wijkambtenaren en partners in de wijk om een goed beeld te krijgen van wat er speelt. Een goed voorbeeld hiervan is de gemeente Enschede, waar elke wethouder naast functioneel portefeuillehouder ook stadsdeelwethouder is. De stadsdeelwethouders komen veel in contact met bewoners om zo aan te sluiten bij hun leefwereld.

Luisterend oor voor bewoners

Daarmee wordt de overgang gemaakt naar het proces met bewoners, waarvoor ook veel aandacht is in de toenaderingsgerichte gemeente. Dit krijgt met name vorm in hoe geluiden uit de wijk worden opgevangen en in mindere mate in (bijvoorbeeld) het faciliteren van burgerinitiatieven. De wijkambtenaar speelt een grote rol in het opvangen van geluiden uit de wijk en het vertalen van deze geluiden richting de (wijk/kern)wethouder. Daarnaast heeft de wijkambtenaar de taak de opgaven die bewoners aandragen te laten landen bij sectorale collega's: er moet natuurlijk ook wat gedaan worden met het bewonersgeluid. Helaas is dat niet altijd even makkelijk, vooral als het proces binnen de gemeente niet op orde is. Sectorale ambtenaren zitten dan niet op een lijn met de wijkambtenaar, weten niet goed wat ze met de aangedragen opgaven moeten en volgen hun eigen agenda.

Open communicatie

Structurele gebiedsgerichte communicatie is geen vereiste bij dit profiel; de nadruk ligt op gespreksmethodieken met bewoners. Als bewoners weten waar ze terecht kunnen en wat er wordt gedaan met hun signalen dan is de afstand tussen overheid en bewoner al voor een groot deel gedicht. Open communicatie en verwachtingsmanagement is van groot belang omdat van bewoners niet verwacht kan worden te weten wat er allemaal speelt binnen de gemeente. Er moet dus geluisterd, maar ook teruggekoppeld worden. Wat kan de wijkambtenaar zelf oplossen, wat moet hij/zij neerleggen bij sectorale collega en wat moet richting het bestuur gecommuniceerd worden? Door open te communiceren over wat kan en vooral wat niet kan, komt de gemeente meer over als één overheid (die luistert) en niet als een verzameling losse beleidsclusters.

25

Positionering en wijkagenda's

De positionering binnen de gemeentelijke organisatie kan verschillende vormen aannemen. Sommige gemeenten kiezen bijvoorbeeld voor een aparte afdeling gebiedsgericht werken (zoals de gemeente Groningen). Bij andere gemeenten valt het gebiedsgericht werken onder een fysiek of sociaal georiënteerde wethouder (zoals de gemeente Amersfoort, waar gebiedsgericht werken onder het ruimtelijk domein valt). Ook de samenwerking met het sociaal domein en de wijkteams is niet altijd even strak gereguleerd. Om te laten zien dat de gemeente luistert, kunnen wijkambtenaren een wijkagenda opstellen waarin aandachtspunten van bewoners terugkomen. In de wijkagenda moet je een balans vinden in wat bewoners willen en wat de gemeente kan realiseren. Door de conceptwijkagenda voor te leggen aan beleidsmakers, wordt duidelijk wat mogelijk is en kan het wijkgericht werken in de schijnwerpers gezet worden binnen de gemeentelijke organisatie.

Wijkagenda stroomlijnt proces binnen gemeente

Voor het proces binnen de gemeente is in de toenaderingsgerichte gemeente minder aandacht, zoals valt af te lezen aan de laaggeplaatste schuif. Prioriteit is om bewoners te betrekken; intern domeinen verbinden is van ondergeschikt belang. Dat kan spanningen opleveren tussen de sectorale en wijkgerichte ambtenaren omdat de verschillende sectoren er niet altijd op ingericht zijn om signalen uit de wijk op te pakken. Bijvoorbeeld achterstallig beheer van een speeltuin kan een doorn in het oog zijn voor bewoners (en daardoor voor de wijkambtenaar). Maar als de afdeling beheer de speeltuin pas een

jaar later onder handen kan nemen dan moet de wijkambtenaar dit uit het wijkbudget betalen. In een gemeente met geïnstitutionaliseerde wijkgerichte werkprocessen verloopt dit een stuk soepeler.

Zoals eerder al aangegeven kan het helpen om de wensen van bewoners te verzamelen in een agenda en als totaalpakket aan te leveren binnen de organisatie. Gemeente Zutphen werkt bijvoorbeeld met wijkontwikkelingsplannen, die ze in partnerschap met wijknetwerken opstellen en met deze netwerken (gezamenlijk) presenteren aan de raad. Zo wordt het proces binnen de gemeente deels gestroomlijnd en komen signalen niet incidenteel en verspreid de organisatie binnen. In de toenaderingsgerichte gemeente hoeven de wijkagenda's niet per definitie integraal opgezet en uitgevoerd te worden. De opzet kan bijvoorbeeld uit de wijk of vanuit verschillende sectorafdelingen komen. En de uitvoering kan vanuit de verschillende sectoren worden gecoördineerd, waardoor de schuif laag wordt geplaatst.

Schaalverschillen

Voor kleinere en middelgrote gemeenten is het vaak makkelijker om dichterbij de bewoner te staan. De schaalgrootte van de stad, en daarmee ook de grootte van de gemeentelijke organisatie, maken het in grote gemeenten moeilijk (vooral voor het bestuur en directie) om gevoel te hebben bij wat er speelt onder bewoners (groepen). Voor 2014 was het voor gemeenten nog mogelijk om te werken met een bestuurslaag met mandaat onder het gemeentebestuur. Maar dat is niet meer mogelijk door een wetswijziging.¹¹ Wijkambtenaren staan dus ook in grote gemeenten aan de lat om de leefwereld van bewoners te verbinden met de systeemwereld van de gemeente. Maar ook in kleinere gemeenten is dit niet altijd eenvoudige opgave. Denk bijvoorbeeld aan plattelandsgemeenten, bestaande uit meerdere kernen die ieder een sterke eigen identiteit hebben. De wijkwerker heeft hier vaak meerdere kernen onder zijn/haar hoede en moet bij iedere kern erop toezien dat de bewoners zich vertegenwoordigd en gehoord voelen. Dit staat of valt met de betrokkenheid van bestuurders, gereguleerde bewonersprocessen en heldere communicatie en verwachtingsmanagement richting bewoners.

26

Handen aan het stuur of doorzettingsmacht bij de (wijk)ambtenaar?

Van de wijkambtenaar wordt verwacht dat deze een grote gereedschapskist met zich meedraagt. Als een sectorale interventie goed aansluit bij de behoefte in de wijk kan deze gereedschapskist gesloten blijven. Maar vaak kan er op het vlak van consultatie van bewoners, samenhang met andere ontwikkelingen in de wijk en afstemming op de prioriteiten voor het gebied nog een slag worden gemaakt.

Ook bij het oplossen van een probleem of het verzilveren van een kans waar meerdere partijen bij betrokken zijn is het mogelijk dat de gereedschapskist moet worden ingezet in een besluitvormingsproces. Bij het maken van keuzes moeten verschillende belangen worden afgewogen, waarbij niet altijd alle wensen gehonoreerd kunnen worden. In gevallen waarbij tegengestelde belangen zorgen voor stagnatie of een impasse in de besluitvorming helpt het als er een heldere werkwijze is vastgelegd voor de escalatie naar het niveau waar wél ingegrepen kan worden. Vaak wordt ingegrepen op het niveau van hoger management, of het college van burgemeester en wethouders – bijvoorbeeld aan tafel bij de wijkwethouder.

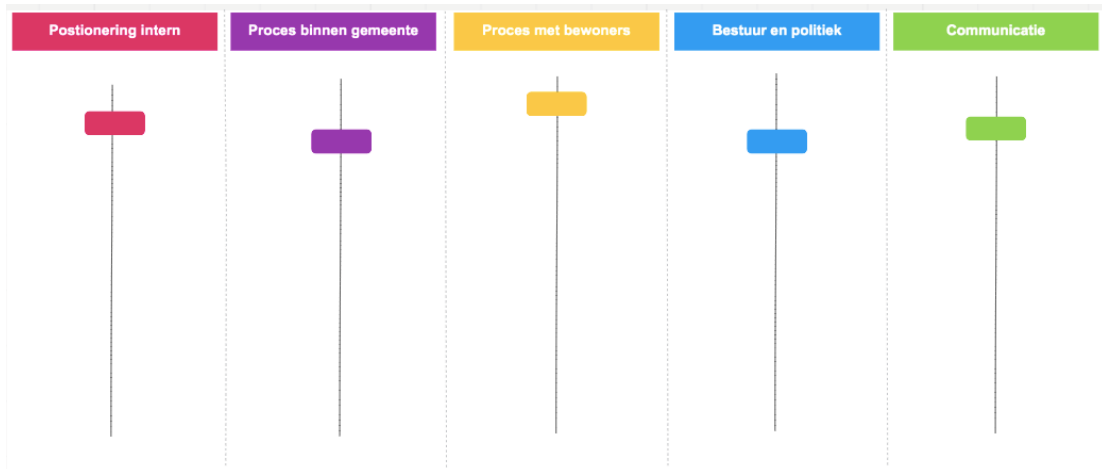
Waar het relatief kleine wensen uit de wijk betreft, of uitzonderingen in het beleid die binnen ambtelijk mandaat vallen, is het niet altijd wenselijk om te escaleren. Door vragen door te spelen naar hoger management of bestuurders kan het lang duren voordat er duidelijkheid is over betrekkelijk eenvoudige

¹¹ Afschaffing bevoegdheid gemeentebesturen om deelgemeenten in te stellen, zie: https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33017_afschaffing_bevoegdheid

vragen. Doorzettingsmacht bij de wijkambtenaar is zodoende wenselijk. Met doorzettingsmacht wordt hier de bevoegdheid om de best passende oplossing te bepalen bedoeld.

In het geval van een wens of initiatief vanuit de wijk, ligt het voor de hand dat de wijkambtenaar in een vroeg stadium wordt betrokken. Vanuit de rol om betrokken collega's te betrekken en tot een gezamenlijke actie te komen kan de wijkambtenaar dan het initiatief nemen. Hij heeft dan de mogelijkheid om de samenwerking vorm te geven, waaronder afspraken over doorzettingsmacht. Als een project vanuit de gemeente wordt uitgevoerd, waarbij gaandeweg de conclusie wordt getrokken dat het handig is om de wijkambtenaar te betrekken, ligt dat anders. De wijkambtenaar heeft dan mogelijk een adviserende rol naar een collega in de rol van projectleider. Maar waar de wijkambtenaar een verantwoordelijkheid heeft in het project, omdat het project andere ontwikkelingen in de wijk beïnvloedt, lopen deze rollen in elkaar over. De doorzettingsmacht is dan niet altijd helder belegd. De fase in het proces wanneer de wijkambtenaar wordt betrokken is daarmee bepalend voor bij wie het initiatief – en daarmee het toedelen van doorzettingsmacht – ligt.

7 De gekantelde gemeente



- **Positionering intern:** heeft een beleidsoverstijgende afdeling naar de logica van de burger, platte organisatie met korte lijnen. Geen indeling naar beleidsterreinen binnen gemeente.
- **Proces binnen gemeente:** er is continue afstemming met vakcollega's en breed opgezette wijkteams.
- **Proces met bewoners:** staat centraal. Wijkbewoners worden actief bij beslissingen betrokken en denken mee over gebiedsgericht beleid.
- **Bestuur en politiek:** bestuurders en directeuren zijn 'in dienst' van de wijk, volgen logica van wijkbewoners.
- **Communicatie:** er is intensieve interne en externe gebiedsgerichte communicatie, ook om moeilijk te bereiken inwoner te betrekken.

28

Opdracht aan de wijkambtenaar

Maak voor alle wijken inzichtelijk hoe prioriteiten worden gesteld binnen en tussen de verschillende wijken. Maak goede afspraken over het gezamenlijk naar buiten treden als gemeente vanuit verschillende sectoren en zorg dat communicatie met de wijkambtenaar wordt afgestemd en tussen betrokken partijen open en transparant verloopt.

Dit laatste profiel is een fictieve variant die Platform31 in de praktijk niet is tegengekomen. Deze variant ontstaat als alle schuiven zijn gemaximaliseerd. Dit betekent dat de gemeente afscheid heeft genomen van een klassiek organisatiemodel en zich volledig toelegt op werken vanuit het perspectief van de inwoners. Hoewel zo'n beleidsfilosofie voordelen heeft voor gemeente en bewoner, is dit niet in alle gevallen een wenselijke situatie. In dit onderdeel zal aan bod komen waarom dat zo is. De gekantelde gemeente is dus een theoretisch model dat staat voor radicaal denken vanuit het perspectief van de bewoner. Zoals in de voorgaande profielen is beschreven, zitten er voordelen aan individuele hooggeplaatste schuiven. Maar klassieke beleidsmodellen die niet ingericht zijn om wijkgericht te werken hebben ook hun sterke kanten. Daarom is het verstandig om de goede aspecten van wijkgericht werken te matchen met de sterke kanten van de bestaande organisatie, om zo tot een goede mix van wijk- en gemeentelijk beleid te komen. Een gemeente die het roer lijkt om te gooien is Roerdalen. Hier is het voornaamste streven van

de gemeente om “bij te dragen aan het geluk en de levensvoldoening van inwoners én bezoekers.”¹²

Logica van de burger

Het organisatiemodel van de gemeente beïnvloedt de positionering van het wijkgericht werken. In het gekantelde organisatiemodel wordt getracht de bestaande (naar beleidsinhoud geordende) afdelingen in te richten naar een nieuwe beleidsoverstijgende afdeling - overeenkomstig met de 'logica van de burger'. De voordelen van dit model worden als volgt beschreven: een in beginsel overzichtelijke platte organisatie met korte lijnen, een in aanleg optimale aansluiting op de trend van horizontalisering, een meer op de burger gerichte organisatie en de noodzaak tot een minder verticaal-hiërarchisch leiderschap.¹³ Bij deze variant is niet alleen de laag van sectorhoofd geschrapt, maar is ook de gebruikelijke indeling naar beleidsterreinen volledig losgelaten.¹⁴ Dit organisatiemodel verschilt sterk van de meer klassieke directiemodellen en sectorenmodellen waar de meeste gemeenten mee werken (zie voor het gekantelde organisatiemodel ook [figuur 1](#)).

Brede wijkteams

In de praktijk werkt de gekantelde gemeente vaak met grote en breed opgezette wijkteams om meer aan te kunnen sluiten bij de wensen van de bewoners. Deze teams beschikken over hun eigen budget om wijkopgaven op te pakken en beslissen wat prioriteit heeft in een gebied. Deze vorm van werken drukt zwaar op de gemeentebegroting - het wijkgericht werken vraagt om veel middelen en afstemming met andere collega's in de organisatie. Dat laatste lukt alleen met gesmeerde werkprocessen. Daarbij coördineren de verschillende afdelingen (indien aanwezig) de inzet en de wijkgerichte teams het overzicht bewaren over wat nodig is in de verschillende gebieden. Ook bewoners worden bij beslissingen betrokken, door continu op te halen wat er speelt en wat bewoners nodig vinden. Grotere opgaven en lange termijnplannen worden opgenomen in gebiedsagenda's die ook in samenspraak met bewoners (en partners in de wijk) zijn samengesteld. Aan de hand van deze agenda's handelt de gemeente niet alleen op incidentele vraagstukken (zoals een parkeerprobleem), maar wordt ook de lange termijn in de gaten gehouden (zoals verduurzamingsvraagstukken).

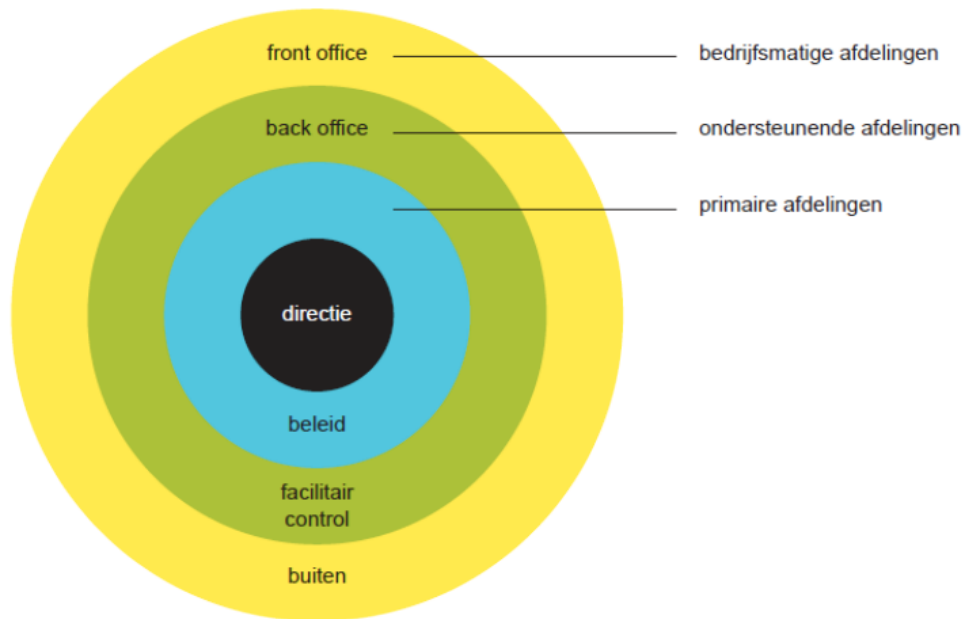
29

¹² <https://www.roerdalen.nl/werken-aan-geluk>

¹³ Aardema, H (2011), Hoe richt ik mijn organisatie (opnieuw) in. BNG Bank Magazine

¹⁴ Hermans, M., H. Veldhuis en D. Huizing (2018) Inbedding van de opdrachtgevende rol in gemeentelijke organisaties. P.12

Figuur 1 Het gekantelde organisatiemodel



30

Balans leef- en systeemwereld

Dit profiel kan goed werken voor individuele wijken. Het gevaar speelt dat de nadruk te veel op het perspectief van de bewoners wordt gelegd. De achterliggende gedachte is dat alles wat wijkgericht kan worden opgelost, ook zo wordt weggezet in de organisatie. Denk hierbij aan gezondheids- en schuldhulpverleningsvraagstukken. Hierdoor wordt het beleid mensgericht en is maatwerk mogelijk. Maar niet elk domein is bij zo'n aanpak gebaat. Bijvoorbeeld in het onderwijs is het belangrijk om alle jongeren gelijke kansen te bieden. Dat wordt ingewikkelder als beleid gedifferentieerd wordt naar gebieden en er (te) veel wordt geluisterd naar wat de bewoners willen. Daarom blijft meer gecentraliseerd en daarmee minder op bewoners gericht beleid noodzakelijk. De balans tussen de leefwereld van bewoners en systeemwereld van de gemeente dient te worden bewaakt, maar dat is geen gemakkelijke opgave in dit profiel.

Proces met bewoners staat centraal

Het proces met bewoners staat centraal in de gekantelde gemeente. Bewoners worden zo veel mogelijk betrokken bij wijkvraagstukken en worden uitgedaagd om initiatief te nemen. Dat kan bijvoorbeeld door wijkagenda's op te stellen of het beheer en zeggenschap over wijkvoorzieningen bij bewoners te leggen. Voor gemeenten die al werken met dit soort participatietrajecten blijkt het soms lastig om in alle wijken voldoende draagvlak te organiseren. Wat doe je als de bewoners in bepaalde wijken minder actief meedoen dan in andere wijken? En hoe zorg je ervoor dat binnen een wijk iedereen de mogelijkheid heeft te participeren en niet alleen de *usual suspects*? In wijken waar participatie minder van de grond komt, kan de gekantelde gemeente zelf meer initiatief nemen om ervoor te zorgen dat deze wijken niet worden benadeeld.

Samenwerken in arena's

Het proces waar de wijkambtenaar een bijdrage aan levert, speelt zich af in drie arena's. In de eerste plaats is dat de arena van de gemeentelijke organisatie. Binnen de context van sectorale doelstellingen en gemeentelijke opgaven werkt de wijkambtenaar aan de prioriteiten die voor de wijk worden gesteld. Vaak wordt deze inzet vergeleken met een satéprikker, die door de verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie prikt – en zo verbindt wat de gemeente in de wijk levert.

De tweede arena betreft het professionele netwerk van wijkpartners (zoals politie, welzijnsinstelling en woningcorporatie) en aan projecten in de wijk verbonden professionals. Voor deze partijen is de wijkambtenaar vaak een aanspreekpunt richting de gemeente, maar andersom ook een verbindende schakel tussen een gemeentelijk project en de betrokken wijkpartners.

De derde arena betreft de leefwereld in de wijk. Hierbij gaat het vaak om begrippen als betrokkenheid bij de buurt, de veiligheidsbeleving of de sfeer. De (groepen) bewoners waar de wijkambtenaar contact mee heeft in deze arena hebben ideeën, klachten of initiatieven om de wijk te verbeteren. Ook zijn ze een belangrijke bron van informatie of korte termijnopgaven worden opgelost en of de lange termijn doelstellingen in de wijk worden behaald.

Bovenstaande figuur met drie, deels overlappende cirkels verbeelden deze drie arena's. De wijkambtenaar is vaak actief in de cirkel van de gemeentelijke arena en staat vanuit die positie in contact met de cirkels van de arena van het professionele netwerk en de leefwereld in de wijk. Deze positie heeft overeenkomsten met die van een grenswerker: in dit beeld werkt de wijkambtenaar aan de rand van de gemeentelijke organisatie. In verschillende organisatietheorieën wordt gesteld dat het centrum van een organisatie zich op interne kwesties richt en vooral continuïteit nastreeft. Aan de rand zijn er meer mogelijkheden voor contact met externe factoren en is het streven naar aansluiting bij de buitenwereld. Vanuit deze gedachte is de wijkwerker, als grenswerker en verbindingsofficier op de rand van de gemeentelijke organisatie op zijn plek.

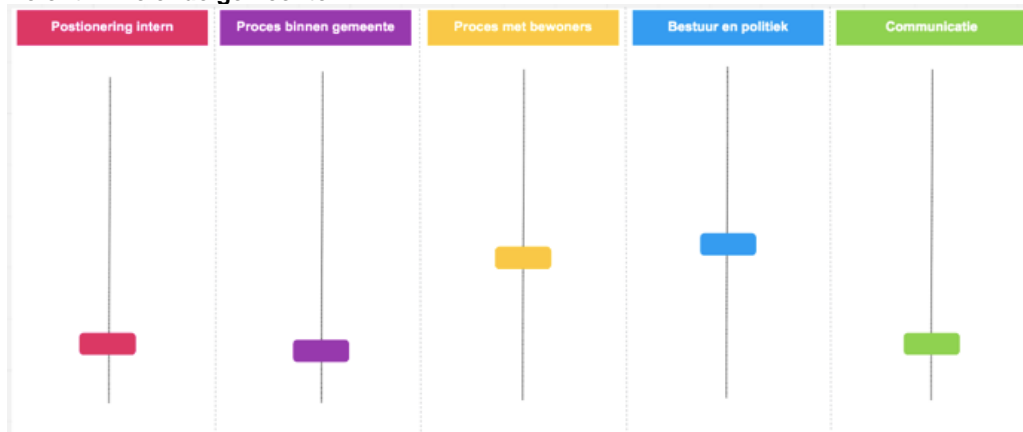
8 Zelf aan de slag

8.1 Spiegel de lokale praktijk aan de vijf profielen

In deze publicatie zijn vijf vormen van wijkgericht werken uitgelicht in een vijftal profielen. Deze verschillende profielen gebruik je om de lokale praktijk te spiegelen aan andere varianten. Ook helpen de profielen bij het maken van keuzes in de inrichting van het wijkgericht werken. Uiteindelijk kiezen gemeenten zelf voor een passende vorm. Wat wel of niet past is afhankelijk van de aanleiding om wijkgericht te gaan werken, de organisatiecultuur en de visie van de verantwoordelijke bestuurders. Vervolgens is het aan de wijkfunctionarissen om hier invulling te geven. In de werkplaatsessies kwam aan het licht dat wijkambtenaren vaak meer ruimte hebben om te experimenteren dan hun vakcollega's. Dat komt omdat wijkgericht werken uitgaat van het principe van differentiatie: opgaven anders oplossen dan elders is eerder regel dan uitzondering.

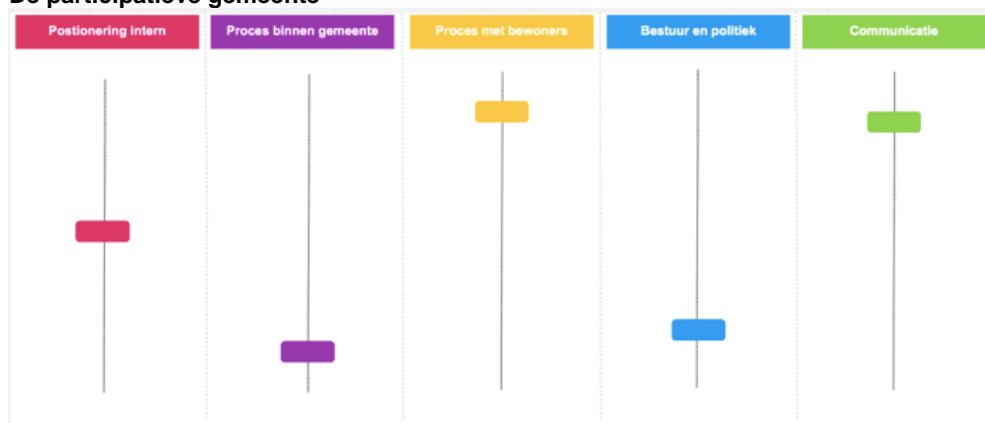
Hieronder staan de schuiven van de vijf profielen onder elkaar afgebeeld. Door de profielen met elkaar te vergelijken wordt in één oogopslag duidelijk op welke aspecten de profielen overeenkomen en verschillen van elkaar. Waarin herkent u uw gemeente en waar ziet u verschillen?

De ontwikkelende gemeente



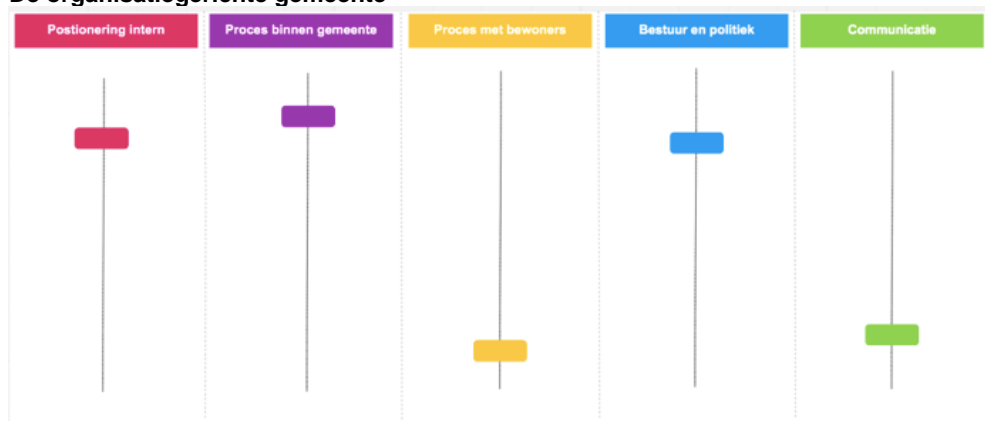
- **Positionering intern:** maakt domeinoverstijgend werken mogelijk en koppelt projecten aan elkaar.
- **Proces binnen gemeente:** maakt differentiatie van beleid naar wijken mogelijk.
- **Proces met bewoners:** vangt bewonersgeluiden op. Indien dit een doel is: sluit aan bij bestaande structuren en initiatieven in de wijk en bepaal de participatiestrategie.
- **Bestuur en politiek:** realiseert nabijheid van bestuur en borgt het wijkgericht binnen de gemeentelijke organisatie.
- **Communicatie:** is afhankelijk van aanleiding en ontwikkelrichting wijkgericht werken.

De participatieve gemeente



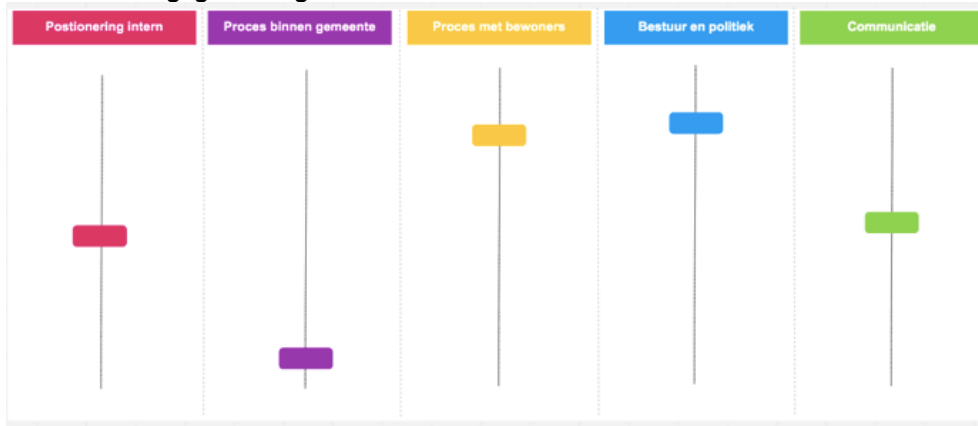
- **Positionering intern:** is afhankelijk van aanwezigheid wijkbudget en budgetverantwoordelijkheid wijkprofessionals.
- **Proces binnen gemeente:** heeft geen prioriteit, responsiviteit richting bewoners en participatie staan voorop.
- **Proces met bewoners:** is het belangrijkste. De nadruk ligt op initiatieven uit de wijk (samenwerken en stimuleren), eventueel aan de hand van buurtbudgetten.
- **Bestuur en politiek:** krijgt weinig bestuurlijke aandacht, grote afstand wijkprofessional en bestuur, ceremoniële rol (wijk)wethouders.
- **Communicatie:** er is structurele gebiedsgerichte communicatie richting de wijk, interne communicatie op orde.

De organisatiegerichte gemeente



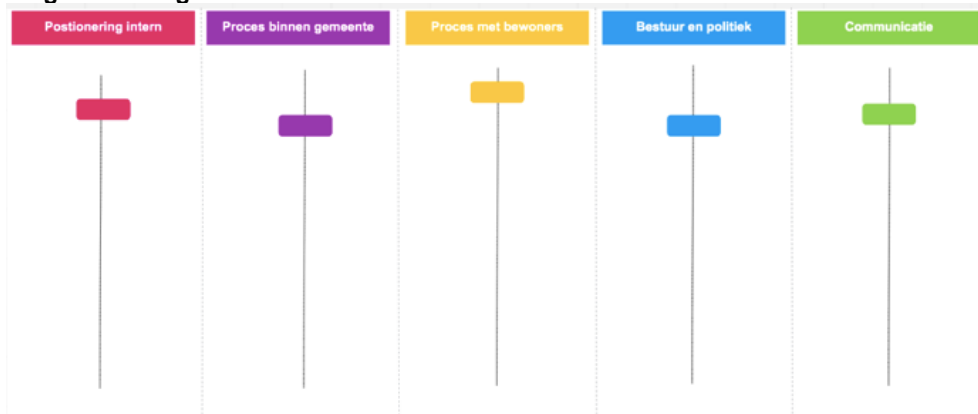
- **Positionering intern:** staat in de schijnwerpers: (vaak) aparte afdeling wijkgericht werken, structureel budget én mandaat wijkambtenaar.
- **Proces binnen gemeente:** heeft hoogste prioriteit en komt tot uiting in duidelijke interne (wijkgerichte) werkprocessen, integrale wijkteams, en structurele gebiedscycli.
- **Proces met bewoners:** gemeente voelt zich verantwoordelijk voor wijkopgaven, weinig ruimte voor burgerinitiatieven en zeggenschap van bewoners.
- **Bestuur en politiek:** wijkprofessional dichtbij bestuur: wijkwethouders als aanvoerder van wijkteams en ambassadeur voor de wijk binnen het college. Aandacht voor wijkgericht werken in coalitieakkoorden helpt hierbij.
- **Communicatie:** externe gebiedsgerichte communicatie is geen prioriteit, focus op interne organisatie en communicatie daarbinnen.

De toenaderingsgerichte gemeente



- **Positionering intern:** is afhankelijk van aparte afdeling gebiedsgericht werken, of onder sociaal dan wel fysiek domein.
- **Proces binnen gemeente:** intern domeinen verbinden is van ondergeschikt belang.
- **Proces met bewoners:** er is veel aandacht voor opvangen geluid uit de wijk.
- **Bestuur en politiek:** bestuur dicht bij bewoners brengen heeft prioriteit, bijvoorbeeld door wijkwethouders aan te stellen.
- **Communicatie:** is geen vereiste, nadruk op toegankelijkheid en gespreksmethodieken met bewoners.

De gekantelde gemeente



- **Positionering intern:** heeft een beleidsoverstijgende afdeling naar de logica van de burger, platte organisatie met korte lijnen. Geen indeling naar beleidsterreinen binnen gemeente.
- **Proces binnen gemeente:** er is continue afstemming met vakcollega's en breed opgezette wijkteams.
- **Proces met bewoners:** staat centraal. Wijkbewoners worden actief bij beslissingen betrokken en denken mee over gebiedsgericht beleid.
- **Bestuur en politiek:** bestuurders en directeuren zijn 'in dienst' van de wijk, volgen logica van wijkbewoners.
- **Communicatie:** er is intensieve interne en externe gebiedsgerichte communicatie, ook om moeilijk te bereiken inwoner te betrekken.

8.2 Aan de slag met de schuif oefening

Zelf aan de slag met de schuif oefening? Gebruik het lege mengpaneel onderaan om de situatie in jullie gemeente te duiden. Of gebruik het mengpaneel om beter zicht te krijgen op een specifieke casus. De tabel hieronder helpt bij het invullen van de schuif oefening. Tip: evalueer na een jaar het mengpaneel en bedenk waar de schuiven zich nu bevinden. Wat is er veranderd in de gemeente en/of casus?

Schuif	Kenmerken van schuif die bovenaan staat zijn o.a.	Voorbeeldvragen
Positionering intern	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen budget - Aparte afdeling gebiedsgericht - Formele positie t.o.v. sociale teams of sectoren met gebiedsgerichte Accounthouders 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zorg je voor budget als dat nodig is? - Waar staat gebiedsgericht werken in het organogram van je gemeente? Is dit bij anderen bekend? - Hoe gaat de samenwerking met het sociaal domein? - Hoe bepalen jullie wat prioriteit heeft in een gebied?
Proces binnen gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> - Werkprocessen duidelijk voor gebiedsgericht werken - Er is een gebiedscyclus - In beleidsplannen aandacht voor gebiedsgericht werken 	<ul style="list-style-type: none"> - Maken jullie voor ieder gebied een plan? Hoe gaat het proces om tot dit plan te komen? - Worden sectorale plannen samengevoegd? - Hoe zijn de werkprocessen georganiseerd? Is dat voor iedere afdeling hetzelfde?
Proces met bewoners	<ul style="list-style-type: none"> - Verschillende methodieken beschikbaar - Veel voorbeelden burgerinitiatieven - Gestructureerd aandacht bewonersgeluid 	<ul style="list-style-type: none"> - Bij wie komen geluiden van bewoners binnen? - Hoe zorgen jullie ervoor dat er iets met de geluiden gedaan wordt? - Hoe faciliteer je burgerinitiatieven?
Bestuur en politiek	<ul style="list-style-type: none"> - Wijkambtenaar dichtbij politiek - Wijkwethouders - Gebiedscommissies - Aandacht in coalitieakkoord 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe is de organisatie van bestuur en politiek? - Zijn er gebiedscommissies (o.i.d.)? Waar praten ze over mee? - Hoe kan een wijkambtenaar de politiek adviseren?
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gebiedsgerichte communicatiestrategie - Reguliere afstemming tussen gebiedsgericht en sectoren over communicatie - Gespreksmethodieken met bewoners bekend 	<ul style="list-style-type: none"> - Is er structurele gebiedsgerichte communicatie? Waarover? Wie doet dit? - Weten bewoners bij wie ze waarvoor terecht kunnen? Hoe wordt dit gecommuniceerd? - Hoe is de interne gebiedsgerichte communicatie?

Leeg mengpaneel

Positionering intern	Proces binnen gemeente	Proces met bewoners	Bestuur en politiek	Communicatie

9 Reflectie van dr. Merlijn van Hulst en Martine de Jong

Platform31 vroeg dr. Merlijn van Hulst, universitair hoofddocent bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en Martine de Jong, adviseur bij TwynstraGudde en onderzoeker bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, te reflecteren op de publicatie. In de reflectie wordt ingegaan op de vijf profielen en worden ze in een breder, bestuurskundig perspectief geplaatst. Van Hulst en De Jong constateren dat in alle profielen de spanning tussen leefwereld en systeemwereld merkbaar is en geven handvatten om hiermee om te gaan.



Zet de toon van de wijk

36

Deze publicatie vormt een nuttige bijdrage aan het begrip van werken in wijken. Met de schuif oefening wordt op een mooie manier een muziekmetafoor uitgedrukt. De verschillende posities waarin de schuifjes zijn gezet leveren een bepaald geluid op. Als de schuifjes allemaal dicht zijn, hoor je niets. Als ze allemaal openstaan gaat het los (in de wijk). Elke gemeente kan een eigen compositie kiezen. Even analytisch redeneren laat ons zien dat als de schuifjes op drie standen kunnen worden gezet er in principe drie tot de vijfde ($3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = 243$) mogelijke combinaties zijn. Dat is best veel. Het lijkt echter aannemelijk dat we maar een aantal combinaties van standen waarin de schuifjes staan tegenkomen. Sommige combinaties ontstaan kennelijk eerder dan andere. In termen van de metafoor: sommige combinaties klinken beter dan andere combinaties.

Grofweg kan door de oogbaren gezien de indeling als volgt worden gelezen: een compositie waarin de muziekbeleving in de wijk maximaal of minimaal is, een compositie waarin de dirigent en het publiek rechtstreeks in contact staan, een compositie waarin de verschillende instrumenten van het orkest zelf centraal staan en een compositie die vooral door het publiek wordt bepaald. In een diversiteit aan mogelijke aanpakken helpt dit ordenen om het bewustzijn te stimuleren. In de variatie lijkt soms geen lijn te zitten, maar die is er wel degelijk. Het zien van de vijf dimensies en hoe die gecombineerd kunnen worden, stimuleert vergelijking en onderlinge interactie en maakt oordelen en voorkeuren expliciet.

De huidige lokale gemeentelijke compositie of aanpak in het wijkenbeleid is historisch gegroeid, maar dat wil niet zeggen dat deze aanpak ook het meest wenselijk is. Daarnaast kunnen er relatieve toevalligheden in de ontwikkeling hebben gezeten die nu nog doorwerken: denk aan een sterke wethouder of een reorganisatie die een tekort moest dekken. Bewust kiezen doen we vaak niet. We laten ons leiden door politieke wensen of wat gebruikelijk is in onze organisatie. De schuifjes helpen bij het reflecteren op de eigen praktijk en het voeren van het gesprek erover. Dan kan een gemeente vervolgens alsnog in dezelfde compositie blijven, maar dan wel met reden. En je kunt kritischer oordelen over wat je door de tijd heen (al dan niet) bereikt met je aanpak.

De vraag die we wel degelijk moeten stellen is naar de wenselijkheid van de combinaties die gemeenten gebruiken. Achter elke keuze schuilen impliciete of expliciete afwegingen en aannames. Idealiter richten gemeenten hun wijkenbeleid in aan de hand van wat er lokaal nodig is. Ze sluiten aan bij wat er in de omgeving is. Dat zou pleiten voor nog een zesde schuif die zichtbaar maakt wat de kenmerken van de wijk zijn op bijvoorbeeld het vlak van leefstijlen, bewonersgroepen, maatschappelijke opgaven en meer. Vervolgens willen we er op wijzen dat het bij de schuifjes vooral gaat om structuren en routines. Die kunnen een uiting zijn van een manier van kijken en handelen (vaak geduid als 'cultuur') zoals die bij de mensen in het wijkenbeleid aanwezig is, maar ze kunnen er ook meer in conflict zijn. Een cultuuromslag, zo weten we allemaal, doe je niet zo even. Roepen dat je iets wil ('samen de stad maken') is niet genoeg, net als het niet echt zin heeft om maandelijks een praktische lege nieuwsbrief te sturen.

Verder kennen de schuifjes meer samenhang dan je wellicht zou denken. Zet je de schuif van het proces met bewoners omhoog dan zet je waarschijnlijk automatisch ook de schuif van communicatie omhoog. Zet je die van politiek en bestuur omhoog, dan wordt de interne positionering waarschijnlijk ook sterker. En hetzelfde geldt mogelijk voor het proces. Het omhoog krijgen van de schuifjes vraagt bovendien om een lange adem en doorlopende investering. Het is de auteurs er niet om te doen om een van de combinaties als beste te kiezen, ondanks dat de gekantelde gemeente (met alle schuifjes open) deze suggestie lijkt op te wekken. Sterk wijkgericht en integraal beleid. Daar valt zeker iets voor te zeggen.

Een goede fit van het wijkenbeleid, de bewoners van de wijken, de gemeente en andere spelers in de wijken is echter behoorlijk complex. Daarbij moet ook worden opgemerkt dat er binnen gemeenten belangrijke verschillen zijn tussen wat wijken nodig hebben om vooruit te komen en dus in de mate waarin bijvoorbeeld een specifieke, sterke wijkagenda verstandig is. Een goede fit vraagt om goede beelden van waar krachten en wensen zijn en van gedragen besluiten over wat er wel en niet kan en moet. Het vergt een constant gesprek en een constant werken aan een balans tussen de verschillende in deze publicatie aangegeven schuifjes en de cultuur die de keuzes kan dragen.

37

Zo zou je ook kunnen zeggen dat er aan de profielen zekere risicoprofielen zijn gekoppeld. In de **toenaderingsgerichte gemeente** staat de ambtelijke organisatie buitenspel, in de **participatieve gemeente** is de interne samenwerking over sectoren heen te beperkt en in de **organisatiegerichte gemeente** is de betrokkenheid van bewoners te klein. Uit ons onderzoek (De Jong et al., 2018) komt dan ook dat extern samenwerken alleen goed lukt als ook intern goed wordt samengewerkt. Dat betekent dat de **participatieve gemeente** (focus op buiten) en de **organisatiegerichte gemeente** (focus op binnen) niet zonder elkaar kunnen. En beide zouden op een gemiddeld of bovengemiddeld niveau moeten zitten om van wijkgericht werken een succes te maken.

Vervolgens willen we aandacht vragen voor de groepen die een bijzondere rol spelen in het verbinden van binnen en buiten in het wijkbeleid: initiatiefnemers in de wijken en de wijkambtenaren. Gemeenten, zo ontdekten wij recentelijk (Van Hulst & Matelski, 2021), zijn niet altijd in staat om initiatiefnemers in wijken langdurig te ondersteunen. Deels is dat omdat ze niet altijd een structuur hebben die stabiliteit biedt, deels is dat omdat gemeenten niet altijd goed komen luisteren en flexibel meedenken. Wijkambtenaren kunnen daar een belangrijke rol in spelen (Blijleven, van Hulst & Hendriks, 2019). Niet alleen door zich in de wijk te laten zien, maar ook door collega's en anderen mee te nemen de wijk in. Wij leerden tenslotte dat wijkambtenaren 'binnen' vaak meer werk te verzetten hebben dan 'buiten'. De tegenstellingen kunnen daar hardnekkig zijn en wat van buiten komt krijgt niet per definitie prioriteit.

In alle composities zal de spanning tussen binnen en buiten en tussen de systeemwereld en leefwereld voelbaar zijn. Voor welke combinaties van schuifjes je ook kiest. Burgers verwachten dat de overheid in control is, het belastinggeld goed besteedt, iedereen gelijk behandelt, zorgvuldig is in haar afwegingen en geen overbodige risico's neemt. En burgers verwachten dat de overheid initiatieven van andere faciliteert, gemakkelijk subsidie geeft, maatwerk levert, snel antwoordt, burgers persoonlijk behandelt en zo min mogelijk regels oplegt. Wij willen daarom waarschuwen voor de uitersten die kunnen ontstaan tussen centralisatie en decentralisatie, tussen totaal wijkgericht en sectorgericht werken en tussen een focus op binnen of buiten. We moeten oppassen dat we niet op de laatste trend willen meesurfen (vgl. Homan, 2019). Een recent gesprek dat wij onlangs voerden met ervaren Utrechtse wijkambtenaren herinnerde ons eraan hoe er in gemeenten de afgelopen decennia een eb en vloed is geweest van wijkenbeleid.

Zowel de systeemwereld als de leefwereld heeft een belangrijke waarde en het is de uitdaging om de spanning hiertussen productief te maken. Dat vraagt wel heel wat van de wijkambtenaar en gemeente. Onze uitnodiging is daarom om de profielen als ontwikkelstadia te zien en om altijd aan beide zijden van de medaille te werken. Door in verschillende wijken of op verschillende onderwerpen accenten te leggen, door expertmatige en wijkgerichte teams te laten samenwerken of door fases elkaar sneller te laten volgen. Dat orkest kan het langst blijven spelen, kent een enthousiast publiek en weet telkens weer met een nieuwe compositie aan te sluiten bij wat nodig is.

Meer lezen

Veel publicaties op het thema van wijkgericht werken en wijkaanpak zijn te vinden op de website wijkwijzer.org. Op deze site staan ook verwijzingen naar bijeenkomsten, onderzoeken en het leernetwerk Wijkgericht werken.

Platform31 (2020) [Gebiedsbestuurders bij decentrale overheden: Duiding en lessen](#) Den Haag: Platform31.

Platform31 (2019) [Wijkgericht werken: zo doen we dat](#) Den Haag: Platform31.

Platform31 (2020) [Werken aan opgaven in de wijk: Gebiedsgerichte organisatiemodellen in vier gemeenten](#) Den Haag: Platform31.

Platform31 (2018) [Naar een wendbare wijkaanpak](#) Den Haag: Platform31.

Platform31, VNG & Movisie, (2016) [Kennisdossier: Gebiedsgerichte aanpak wonen, welzijn en zorg](#) Den Haag: Platform31.

Platform31, [Kennisdossier Stedelijke vernieuwing](#) (webdossier: <https://www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/stedelijke-vernieuwing>).

39

Aardema, H (2011), Hoe richt ik mijn organisatie (opnieuw) in. BNG Bank Magazine.

Blijleven, W., M. van Hulst en F. Hendriks (2019) Publieke Bricoleurs, [Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap](#). Tilburg: Tilburg University.

Hermans, M., H. Veldhuis en D. Huizing (2018) Inbedding van de opdrachtgevende rol in gemeentelijke organisaties.

Homan, T. (2019). De veranderende gemeente. Den Haag: A&O fonds Gemeente.

Hulst, M. van & Matelski, M. (2021). Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken. Best persons, tien jaar later. Tilburg: Tilburg University.

Jong, M. de, Bakker, H. & Robeerst, F. (2018). Tweebenig samen werken. Deventer: Vakmedianet.

Majoor, S. (Ed.) (2016) [Werken in een gebied: gewoon doen in Amsterdam](#).