



Universiteit Utrecht



Gemeente Utrecht



Academie van de Stad

# WIJKBUREAU 3.0

Wijkgericht en integraal werken: kansen en  
uitdagingen in persoonlijk contact

Masterscriptie: Bestuur en Beleid

Versie: Definitief

Datum: 08-08-2015

Auteur: Willem van Mullekom

Studentnummer: 3280381

Eerste beoordelaar: dr. René van Rijselt

Tweede beoordelaar: dr. Thomas Schillemans

Begeleidster Academie van de Stad: Annemette Hellinga

## DANKWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van de laatste fase van mijn master Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht, mijn scriptie. Net als voor iedereen is voor mij het schrijven van deze scriptie ook een zeer intensieve periode geweest, waarin ik tegen veel dingen aangelopen ben. Voor het eerst een onderzoek van begin tot eind uitvoeren is een zeer uitdagend, op momenten tergend, maar vooral leerzaam en leuk proces gebleken.

Gedurende het studiejaar heb ik altijd een beetje opgekeken naar de scriptie, omdat ik geen idee had waar ik me op zou willen richten. Toen uiteindelijk de mogelijkheid werd geboden een maatschappelijk relevante scriptie te schrijven, waarvan de resultaten daadwerkelijk praktisch inzetbaar waren was voor mij de keuze snel gemaakt. Graag wil ik dan ook Academie van de Stad bedanken voor deze kans en in het speciaal Annemette voor haar begeleiding in het proces, haar feedback en tips, en functioneren als tussenpersoon naar de opdrachtgever. Ook gaat mijn dank uit naar de medewerkers van Wijkbureau Binnenstad voor de kans om mijn onderzoek in een praktische setting te doen, de tijd die zij geïnvesteerd hebben in het onderzoek en de inzichten in het mooie werk van het wijkbureau. Graag zou ik op een soortgelijke plek terecht komen. Ik hoop dan ook dat het onderzoek jullie ook van nieuwe inzichten voorzien heeft en dat de aanbevelingen iets toevoegen aan jullie dagelijkse manier van werken.

Uiteraard zou het onderzoek niet van de grond gekomen zijn zonder de begeleiding die ik heb mogen genieten vanuit de universiteit. René, bedankt dat ik altijd op korte termijn terecht kon met vragen en problemen, ook buiten kantooruren. Je feedback, en die van Thomas, zijn onmisbaar geweest voor een goede afronding van het proces.

Tenslotte een heel verdiend bedankje voor mijn medestudenten, de toppers van de USBO, die allemaal in hetzelfde schuitje zaten. Jullie zijn grotendeels verantwoordelijk geweest voor het plezier en het luchtige houden van de sfeer op de USBO en in de bieb. Waar ik in eerdere jaren veel masterstudenten lichtelijk depressief heb zien worden onder het juk van de scriptie, hebben wij het er bijzonder goed vanaf gebracht.

Dankwoord .....	1
Inhoudsopgave.....	2
Managementsamenvatting.....	4
1. Inleiding.....	5
1.1. Aanleiding voor het onderzoek .....	5
1.2. Opzet van het onderzoek .....	7
1.3. Hoofdvraag .....	7
1.4. Leeswijzer .....	8
2. Wetenschappelijke en maatschappelijke context .....	10
2.1. Wijkgericht werken, burgerparticipatie en burgerinitiatief .....	11
2.1.1. Opkomst wijkgericht werken en burgerparticipatie .....	11
2.1.2. Derde generatie burgerparticipatie en burgerinitiatief .....	12
2.2. Wijkgericht werken en faciliteren van de burger in Utrecht .....	15
2.3. Het wijkbureau in Utrecht .....	17
2.4. Focus van het onderzoek .....	21
3. Wijkgericht werken en burgerinitiatief in de literatuur .....	23
3.1. Wijkgericht werken en burgerparticipatie .....	24
3.1.1. Tweesporenmodel .....	26
3.1.2. Succesfactoren in wijkgericht werken en burgerparticipatie.....	32
3.2. Integraal werken .....	37
3.2.1. Wat het is en wat de reden er voor is .....	37
3.2.2. Wat is nodig voor een goede integrale samenwerking? .....	39
3.3. Evaluatie van de literatuur .....	41
4. Onderzoeksmethode .....	43
4.1. Belangrijke keuzes voor de uitvoering van het onderzoek.....	43
4.1.1. Soort onderzoek.....	43
4.1.2. Respondenten .....	43
4.1.3. Dataverzameling.....	44
4.1.4. Databewerking en –analyse .....	45
4.2. Betrouwbaarheid en validiteit .....	45
4.3. Operationalisatie.....	46

4.3.1. Operationalisatie bevorderen van wijkgericht werken en faciliteren van burgerinitiatieven.....	46
4.3.2. Operationalisatie integraal werken.....	48
5. Onderzoekresultaten .....	50
5.1. Veranderingen sinds de verhuizing .....	50
5.1.1. Effect voor de inwoner en ondernemer .....	50
5.1.2. Contact met collega's .....	52
5.1.3. Minder snel naar buiten .....	53
5.1.4. Antwoord deelvraag 1: in het kort.....	54
5.2. Omgang met de inwoner en ondernemer uit de wijk .....	54
5.2.1. Persoonlijk contact .....	55
5.2.2. Serieus nemen.....	55
5.2.3. Snelheid.....	57
5.2.4. Ruimte geven aan het initiatief.....	57
5.2.5. Antwoord deelvraag 2: in het kort.....	58
5.3. Bevorderen van integraal werken.....	58
5.3.1. Bekendheid met andere afdelingen .....	59
5.3.2. Flexwerken .....	61
5.4. Bevorderen van het wijkgericht werken.....	62
5.4.1. Externe taak: bereikbaarheid en netwerken.....	63
5.4.2. Interne taak: collega's de wijk in en het wijkoverleg.....	68
6. Conclusie en discussie.....	71
6.1. Antwoord op de hoofdvraag.....	71
6.1.1. Contact met de wijk.....	72
6.1.2. Contact tussen wijk en ambtenaar .....	77
6.1.2. het kennen van de eigen collega's .....	79
6.1.3. Samenvattend .....	80
6.2. Discussie - kracht en generaliseerbaarheid .....	81
7. Bronnen: .....	83

In dit onderzoek is in opdracht van Wijkbureau Binnenstad van de gemeente Utrecht gekeken naar hoe het wijkbureau op haar nieuwe locatie in het stadskantoor haar taken optimaal kan vervullen. Deze adviesvraag is aan twee studenten voorgelegd, die ieder een eigen onderzoek hebben opgezet. Dit onderzoek heeft zich gericht op de collega's en samenwerkingspartners van het wijkbureau binnen de gemeente. Het andere onderzoek heeft zich gericht tot de contacten van het wijkbureau in de wijk. Op deze manier is een goed overzicht verkregen op alle taken van het wijkbureau en de kansen die hierin terug zijn te vinden.

Aan de ene kant heeft het wijkbureau een taak richting de wijk. Hieronder vallen het onderhouden van een actueel netwerk in de wijk en het faciliteren van burgerinitiatieven. Binnen de gemeente heeft het wijkbureau de taak het wijkgericht werken en integraal werken te bevorderen. Een goede wijkgerichte werkwijze is afgestemd op de bewoners en ondernemers van de omgeving waarop de werkwijze van toepassing is. Er is dan ook geen blauwdruk voor een dergelijke werkwijze. Om die reden is binnen de literatuur niet gekeken naar vaste werkwijzen, maar naar kenmerken die belangrijk zijn voor een goed functionerende wijkgerichte werkwijze. Deze zijn door middel van semi gestructureerde interviews uitgevraagd.

Op basis van dit onderzoek kan gezegd worden dat persoonlijk contact zeer belangrijk is in een goed werkende wijkgerichte aanpak. Dit geldt zowel voor het contact met de inwoner, die zich dan meer serieus genomen voelt, als voor de collega ambtenaar. Persoonlijk contact zorgt voor een betere communicatie, een beter inzicht in elkaars beweegredenen, en zorgt tevens voor een betere persoonlijke bekendheid met elkaar. Dit laatste werkt drempelverlagend voor het opnemen van contact met de gemeente. Een persoonlijke bekendheid en informele omgangsvormen zijn ook belangrijke eigenschappen van een goed functionerende integrale samenwerking. Dit vergroot het begrip dat zij van elkaar hebben en verminderen discussie en noodzaak tot coördinatie vanuit het wijkbureau.

Dat persoonlijk en informeel contact belangrijk blijkt, wil echter niet zeggen dat digitale middelen gemeden moeten worden. De inwoners van de wijk binnenstad worden ervaren als een zeer digivaardige bevolkingsgroep. Het vergroten van de persoonlijke bekendheid en vindbaarheid kan dan ook door middel van sociale media vergroot worden. Deze vormen een makkelijke en laagdrempelige manier om het eerste contact te leggen, dat waar nodig opgevolgd kan worden met persoonlijk contact.

## 1. INLEIDING

### 1.1. AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK

In oktober 2014 heeft de gemeente Utrecht het nieuwe stadskantoor in gebruik genomen. Voorheen waren de 3.000 ambtenaren van de verschillende afdelingen die hier nu gehuisvest zijn verdeeld over dertien locaties verspreid over heel Utrecht. Nu zijn zij in het nieuwe kantoor allen onder één dak samengebracht. De inwoners van Utrecht kunnen dankzij deze verhuizing nu voor alle diensten van de gemeente terecht op deze nieuwe locatie in het stationsgebied. Van het aanvragen van een paspoort, rijbewijs, omgevings- of evenementenvergunning, tot het doorgeven van verhuizingen of zelfs het halen van vaccinaties (NOS, 2014).

Ook kunnen de inwoners en ondernemers van de wijk binnenstad nu bij het stadskantoor terecht met vragen, klachten en initiatieven die betrekking hebben op hun eigen wijk. Onder de 3.000 Utrechtse ambtenaren bevinden zich namelijk ook de medewerkers van Wijkbureau Binnenstad, die eerder was gevestigd op de dertiende verdieping van de Neudeflat. Deze verhuizing is voor het wijkbureau de directe aanleiding geweest voor het aanvragen van het onderzoek. Met de nieuwe locatie in het stadskantoor kwamen, zo werd ervaren, de toegankelijkheid en herkenbaarheid van het wijkbureau in het geding. Voor het vervullen van haar functie als laagdrempelig contactpunt en netwerkende organisatie die dicht bij de wijk staat zijn dit voor het wijkbureau zeer belangrijke factoren.

Door de verhuizing is het wijkbureau minder toegankelijk geworden voor de bezoeker. In de Neudeflat kon de bezoeker langskomen op ieder gewenst tijdstip, zich melden bij de balie en kon vervolgens zelfstandig met de lift naar het wijkbureau toe. Op het moment dat de aanvraag voor advies vanuit het wijkbureau gedaan werd was zij binnen het stadskantoor gevestigd op de achtste verdieping. Deze verdieping is voor het publiek niet zondermeer toegankelijk. De bezoeker van het wijkbureau moest om toegang te krijgen eerst een afspraak maken met de persoon die hij of zij wilde spreken, zich aanmelden bij de balie waar een pasje meegegeven werd dat toegang verschaft tot de afgesloten verdiepingen. Tevens moest de bezoeker bij de balie afgehaald worden door een medewerker.

Verschillende bezoekers hebben aangegeven dat zij de afstand en het nieuwe systeem als een drempel ervaren. Hoewel vanuit het wijkbureau aangegeven werd dat er in de Neudeflat ook niet veel bezoekers kwamen, was dit na de verhuizing nog veel minder geworden. Het gevoel heerste dat de informatie niet meer naar het wijkbureau toe kwam, maar dat deze actief

opgehaald moest worden. Daarnaast gaven de medewerkers van het wijkbureau aan minder gemakkelijk de (inwoners van de) eigen wijk op te kunnen zoeken. Door de verhuizing is de afstand tussen het wijkbureau en de wijk groter geworden. Hierdoor is het minder gewoon geworden spontaan de stad in te gaan om een project of initiatief op te zoeken. De burger ervaart het wijkbureau dus als minder toegankelijk en de medewerkers van het wijkbureau ervaren de stad als minder toegankelijk.

Tevens bestaan er zorgen over de herkenbaarheid van het wijkbureau. Met de verhuizing naar het nieuwe stadskantoor is het wijkbureau onder één dak komen te zitten met vrijwel alle andere afdelingen van de gemeente Utrecht. Ook hadden zij binnen het gebouw geen herkenbare eigen plek. Binnen het stadskantoor wordt enkel geflexwerkt en medewerkers van de verschillende afdelingen kunnen van dag tot dag op een andere plek zitten. Dit leidde bij de werknemers van het wijkbureau tot de ervaring dat zij niet alleen hun fysieke aanwezigheid in de stad kwijt waren, maar ook opgegaan waren in de anonimiteit van het stadskantoor.

Sinds het doen uitgaan van de onderzoeksopdracht en de eerste ontmoetingsgesprekken met het team van het wijkbureau is deze situatie al enigszins gewijzigd. Het wijkbureau is binnen het stadskantoor verhuisd van de achtste naar de vijfde verdieping, die wel publiek toegankelijk is. Daarmee hebben zij een eigen plek in de publieke ruimte van het stadskantoor weten te bemachtigen. Daarmee is de probleemstelling gedeeltelijk veranderd; de bezoeker kan immers op eigen gelegenheid en zonder afspraak binnen komen lopen. Hoewel nu publiek toegankelijk, zit het wijkbureau nog steeds in het stadskantoor in het stationsgebied. Hoewel deze locatie technisch gezien bij de binnenstad hoort wordt vanuit het wijkbureau toch ervaren dat zij minder in hun eigen wijk zitten en dat de afstand tot, en de verbinding met, de binnenstad de bezoeker er van weerhoudt langs te komen. Het wijkbureau wil weten hoe zij binnen de nieuwe situatie van het stadskantoor haar taak goed kan vervullen. Zij wil vanuit haar nieuwe locatie de inwoner en ondernemer van de binnenstad goed kunnen verbinden met de gemeente. Hiervoor moet zij benaderbaar en vindbaar zijn voor de inwoner, ondernemer en wijkprofessional die een vraag, klacht of initiatief heeft, maar ook voor de collega-ambtenaar. Tevens moet zij beschikken over de juiste middelen om de vraag goede doorgang te laten vinden. Dit betekent dat het wijkbureau verschillende partijen op een juiste wijze met elkaar moet kunnen verbinden.

## 1.2. OPZET VAN HET ONDERZOEK

Vanuit Academie van de Stad zijn twee masterstudenten Bestuur en Beleid aan de USBO gevraagd om dit onderzoek in het kader van hun scriptie op te zetten en uit te voeren. Beide studenten schrijven ieder een op zichzelf staande scriptie. Deze twee scripties zullen als input dienen voor het uiteindelijke adviesdocument dat aan het wijkbureau voorgelegd zal worden. Dit adviesdocument wordt door beide studenten in samenwerkingsverband geschreven.

Om er voor te zorgen dat de scripties elkaar niet overlappen, maar wel goed op elkaar aansluiten is na een periode van oriëntatie gekozen voor een opdeling van het onderzoek aan de hand van respondentengroepen. De eerste onderzoeker zal zich richten op de burger en ondernemer in de stad. Hierbij zal gekeken worden naar de visie van deze groepen op het functioneren van het wijkbureau. Ook zal in het onderzoek ingegaan worden op wat deze groepen van het wijkbureau verwachten als het gaat om zichtbaarheid en bereikbaarheid, maar ook ondersteuning van burgerinitiatieven. De tweede onderzoeker richt zich op de ervaring van de ambtenaar. Dit onderzoek richt zich op de gevolgen van de verhuizing en op de kansen en uitdagingen die zij voor het wijkbureau zien met betrekking tot de uitvoering van haar taken. Het onderzoek dat u voor u heeft is het laatstgenoemde.

## 1.3. HOOFDVRAAG

Om een goed beeld te krijgen van hoe de ambtenaar en bestuurder van de gemeente Utrecht denkt over het wijkbureau en wat het wijkbureau moet doen om vanuit het stadskantoor een goede schakel te kunnen zijn tussen de wijk en de gemeentelijke organisatie is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kan het wijkbureau volgens haar ambtelijke en bestuurlijke samenwerkingspartners haar functie optimaal vervullen vanuit het stadskantoor?

Bij de beantwoording van deze probleemstelling zal vooral gezocht worden naar praktische invulling. Dat wil zeggen dat gekeken wordt naar aanpassingen die het wijkbureau zelf kan doen binnen het bestaande beleid. De gemeente heeft immers een koers vastgesteld die ook het



wijkbureau aan zal moeten houden. Om deze probleemstelling dusdanig te kunnen beantwoorden zijn een vijftal deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de huidige taken van het wijkbureau?
2. Wat is er volgens de ambtelijke, bestuurlijke en maatschappelijke samenwerkingspartner voor het wijkbureau veranderd sinds de verhuizing wanneer het gaat om het uitvoeren van haar taken?
3. Wat denkt de gemeentelijke samenwerkingspartner dat de burger verwacht van het wijkbureau en de gemeente in het geheel wanneer het gaat om het faciliteren van burgerinitiatieven en het afhandelen van klachten en meldingen?
4. Welke kansen en uitdagingen ziet de ambtenaar voor het wijkbureau wanneer het gaat om het bevorderen van integraal werken?
5. Welke kansen en uitdagingen zijn er voor het wijkbureau wanneer het gaat om (het bevorderen van) het wijkgericht werken?

De eerste deelvraag zal worden beantwoord in de contextomschrijving in het volgende hoofdstuk. De overige vier deelvragen zullen worden beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. Deelvragen 2 en 3 zijn explorerend en kaderscheppend van aard. De antwoorden op deze vragen zullen invloed hebben op hoe deelvragen 4 en 5 beantwoord kunnen worden. Tevens heeft deelvraag 2 een bredere functie. De echte meerwaarde van de vraag zal naar voren komen in het adviesdocument, wanneer de visie van de ambtenaar gespiegeld zal worden aan wat de inwoner en ondernemer rapporteren. Verschillen in de opvattingen van beide partijen kunnen resulteren in nuttige aangrijpingspunten voor doelgericht advies.

#### 1.4. LEESWIJZER

In het vervolg van het deze scriptie zal eerst, in hoofdstuk 2, de context van het onderzoek uiteengezet worden, waarbij de bredere maatschappelijke context van het wijkbureau en diens vormgeving en functie in Utrecht gegeven worden. De omschrijving van de functies van het wijkbureau zal het antwoord vormen op de eerste deelvraag. Het antwoord op deze vraag kan worden gevonden in beleidsdocumenten van de gemeente Utrecht en in het speciaal de afdeling Wijken, waaronder het wijkbureau valt. Hoofdstuk 3 betreft het theoretisch kader. Hierin wordt

een overzicht gegeven van theorie die betrekking heeft op deze casus en bij kan dragen aan een antwoord op de onderzoeksvraag en daarmee de adviesvraag van het wijkbureau. Hoofdstuk 4 bevat de methodologie van het onderzoek. Daaropvolgend zullen in hoofdstuk 5 de resultaten van het onderzoek per deelvraag uiteengezet worden. Gevolgd door het afsluitende hoofdstuk, hoofdstuk 6, waarin de hoofdvraag beantwoordt wordt, praktische aanbevelingen voor het wijkbureau gegeven worden en gereflecteerd wordt op het onderzoeksproces.

## 2. WETENSCHAPPELIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

De vraag naar de vormgeving van een optimaal wijkbureau vormt de directe aanleiding voor dit onderzoek. Deze vraag is heel specifiek voor het wijkbureau binnenstad in Utrecht, maar is ook duidelijk te plaatsen in een bredere maatschappelijke en wetenschappelijke context. Sinds het eerste decennium van deze eeuw wordt er vanuit de overheid een steeds grotere focus gelegd op initiatief van de burger en daarmee responsiviteit van de lokale overheid naar de burger. Lokale overheden zijn nog volop actief in het zoeken naar manieren waarop zij het best om kunnen gaan met burgerinitiatieven (SCP, 2012) en beter kunnen samenwerken met de burger (SCP, 2014). Door deze zoektocht wordt steeds meer inzicht verkregen in de elementen die noodzakelijk zijn voor goed wijkgericht werken en het succesvol ondersteunen van burgerinitiatieven (Rob, 2012; WRR, 2005 en 2012; SCP, 2014). Opvallend daarbij is dat veel onderzoek zich richt op de relatie tussen de lokale overheid en de burger, maar dat de samenwerking tussen de verschillende gemeentelijke afdelingen hierbij onderbelicht blijft. In twee onderzoeken is specifiek ingegaan op de functie van frontlijnwerkers, dit zijn de ambtenaren die direct in contact staan met de burger en de schakel vormen naar de rest van de gemeentelijke diensten en afdelingen. De WRR (2012) richt zich hierin op de randvoorwaarden voor succes en verschillende drempels en moeilijkheden in het ondersteunen van burgerinitiatieven. Peeters, van der Steen en van Twist (2010) gaan in op de tussenfunctie van de frontlijnwerker die in twee werelden staat, namelijk de maatschappelijke context van de wijk en de organisatorische context van het gemeentelijk apparaat. Ieder heeft zijn eigen regels en structuren. Gezien de beperkte wetenschappelijke basis kan het huidige onderzoek een aanzienlijke bijdrage leveren aan van de kennis over het vormen van een succesvolle schakel van frontlijnwerkers tussen de burger en andere gemeentelijke afdelingen.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de context van dit onderzoek volgt hieronder een overzicht van de maatschappelijke ontwikkelingen die hebben geleid tot de huidige situatie van het wijkgericht werken, burgerparticipatie en –initiatieven in Nederland en het wijkbureau in Utrecht. Hieruit zal het breder maatschappelijk belang van de huidige probleemstelling blijken.

## 2.1. WIJKGERICHT WERKEN, BURGERPARTICIPATIE EN BURGERINITIATIEF

Tegenwoordig wordt gesproken van de derde generatie burgerparticipatie (SCP, 2014) en de derde golf van wijkgericht werken (WRR, 2005). Deze namen duiden er op dat er in de ontwikkeling van het wijkgericht werken en burgerparticipatie verschillende stappen te herkennen zijn die hebben geleid tot de wijze waarop de burger tegenwoordig betrokken wordt bij de vorming van beleid die invloed heeft op diens directe omgeving. Inzicht in deze ontwikkelingen is van belang voor een goed begrip van de werkwijze van het wijkbureau. In het geval van wijkgericht werken wordt veelal gesproken van drie golven (WRR, 2005) en wanneer het gaat over burgerparticipatie kunnen drie generaties worden onderscheiden (Kilic, 2008; SCP, 2014). De uiteenzetting hieronder zal inzichtelijk maken dat deze ontwikkelingen in de burgerparticipatie en het wijkgericht werken erg sterk met elkaar samenhangen.

---

### 2.1.1. OPKOMST WIJKGERICHT WERKEN EN BURGERPARTICIPATIE

De *eerste golf van wijkgericht werken* kwam in de jaren 40 en 50 op. De samenleving werd steeds complexer en onoverzichtelijker. In de stad zou leiden dit tot anonimisering en vervlakking van de samenleving. Er ontstond behoefte naar kleinere eenheden. Focus op de buurt en wijk zou deze twee ontwikkelingen tegen moeten gaan, “omdat dit eenheden zijn van menselijk formaat, die de enkeling kan overzien en waarin hij als mens een rol kan spelen” (Geyl, 1946, p.16) Zo ontstond een wens tot politieke en bestuurlijke vernieuwing (WRR, 2005, p.30-33).

De daaropvolgende *tweede golf* ontstond in de jaren 70. Deze golf bracht een focus op leefbaarheid en het fysieke en sociale beheer van de wijk. Om dit te bereiken werd in verschillende grote steden het gemeentelijk apparaat gedeconcentreerd en dichter bij de burger, de buurt en de wijk geplaatst. In Utrecht zijn in het kader van deze tweede golf in de jaren 80 de eerste wijkbureaus ingericht. Hiermee werd wijkbeheer een permanent aandachtspunt van de lokale overheid. Deze ontwikkeling past goed in de toenmalige politieke tijdsgeest. Voorheen heerste het beleidsdenken: de overheid besloot wat goed was voor de burger en er werd achteraf gekeken wat de burger van het overheidsbeleid vond. Het van bovenaf opleggen van welzijn bleek echter weinig succesvol. Vanaf de jaren 70 werd dan ook steeds meer gedacht vanuit wat de burger op straat nodig had of wilde. In plaats van richten op uitkomst werd er

steeds meer gefocust op het proces en werd het probleem van de burger het vertrekpunt. Met de verplaatsing van deze focus, kwam ook de *eerste generatie van burgerparticipatie* op. De mondige burger dwong de mogelijkheid tot reageren op overheidsbeleid af. Inmiddels is dit een wettelijk vastgelegd recht en standaardonderdeel van het participatiebeleid van gemeenten (WRR, 2005, p.30-33).

De vroege jaren 90 bracht de *tweede generatie van burgerparticipatie* met zich mee. Deze tweede generatie van burgerparticipatie omvat interactieve beleidsvorming en coproductie. Dit houdt in dat de burger in een vroeg stadium betrokken wordt bij de vorming van overheidsbeleid. Zij krijgen de gelegenheid om beleid mede vorm te geven. Vanuit het oogpunt van de overheid was dit tevens een kans het draagvlak voor nieuw beleid te vergroten. Tegenwoordig is dit de meest toegepaste vorm van burgerparticipatie (Kilic, 2008). De eerste twee generaties burgerparticipatie vertonen grote overeenkomsten. Beide generaties kunnen in principe gevangen worden in de definitie van de Raad voor het openbaar bestuur:

*Burgerparticipatie heeft een aanvullende werking op de representatieve democratie en betreft de actieve deelname van (groepen) burgers aan de verschillende fasen van het beleidsproces. Deze participatie heeft een proactief karakter en betreft een door burgers en politiek gelegitimeerd proces, dat een bepaalde procedure kent. (Rob, 2004, p.11).*

Het grote verschil tussen de twee generaties is terug te vinden in welk stadium van het beleidsproces de burger betrokken wordt. Wanneer de burger pas laat in het proces betrokken wordt, als de grootste beslissingen al genomen zijn, valt dit onder de eerste generatie. Wanneer burgers juist vroeg in het proces betrokken worden en zij nog inhoudelijk invloed op het beleid uit kunnen oefenen kan gesproken worden van de tweede generatie (SCP, 2014, p.21)

---

## 2.1.2. DERDE GENERATIE BURGERPARTICIPATIE EN BURGERINITIATIEF

Ongeveer gelijktijdig met de tweede generatie burgerparticipatie kwam de *derde golf van wijkgericht werken* op. Met het Grote Stedenbeleid werd gewerkt aan problemen van verschillende aard op een niveau dat voor mensen overzichtelijk was, namelijk hun eigen buurt. Daarin werd gestreefd naar meer actieve betrokkenheid van de burger (WRR, 2005, p.35) en

het vergroten van zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de burger (SCP, 2012, p.255). Tevens is de lokale overheid er naar gaan streven meer integraal te gaan werken en zodoende de afstand met de burger te verkleinen (Boer & Lugtmeijer, 2009, p.47).

De aanzet tot verandering kwam niet alleen vanuit de lokale overheid, maar ook de burger en de samenwerkingspartners van de gemeente hebben hierin een rol gespeeld. De moderne burger is de laatste decennia steeds mondiger geworden en is opgegroeid in een onderhandelingshuishouding; overheidsbesluiten worden niet langer als heilig gezien. Daarnaast zijn de maatschappelijke partners zoals de politie, het onderwijs en welzijnswerk, van de gemeente zich meer wijkgericht gaan opstellen (Boer & Lugtmeijer, 2009, p.47). Het meer wijkgericht gaan werken door de overheid heeft dan ook verschillende doelen voor ogen gehad. Zij zoeken een grotere betrokkenheid van de burger bij de eigen wijk, grotere responsiviteit van het gemeentebestuur, een effectievere gemeente, een betere professionele samenwerking of het versterken van de lokale democratie (Boer & Lugtmeijer, 2009, p.48). Wat deze doelen allemaal gemeen hebben is dat zij allemaal duiden op een betere aansluiting tussen lokale overheid en de burger, ondernemer of wijkprofessional.

Volgend op die laatste ontwikkelingen in het wijkgericht werken ontstond de *derde generatie burgerparticipatie*. Deze generatie is wezenlijk anders dan zijn voorganger. Bij de eerste twee generaties ligt het initiatief bij de overheid, de burger wordt door de overheid betrokken bij het beleidsproces, op het moment dat de overheid daarvoor kiest. Initiatief vanuit de burger is tekenend voor de derde generatie burgerparticipatie (Kilic, 2008, p.2). Gezien de uiteenlopende vormen die een burgerinitiatief aan kan nemen, laat het concept zich niet makkelijk in één definitie vangen.

Een eerste vorm van burgerinitiatief komt voort uit de Wet dualisering gemeentebestuur en betreft het formele burgerinitiatief. Met een formeel burgerinitiatief heeft de burger de macht een initiatief op de agenda van de gemeenteraad te plaatsen (VNG, 2004). Het formeel burgerinitiatief wordt gedefinieerd als:

*Een activiteit van burgers, die uit ideële bewegingen is ontstaan; uit eigen beweging wordt ontplooid; een meerwaarde voor de gemeenschap heeft; en in het publieke domein ontstaat. En waarbij de overheid meestal op een of andere manier betrokken is; wel over het initiatief een besluit neemt, maar niet de inhoud voorschrijft. (VNG, 2004, p.8)*

Het geeft de burger de mogelijkheid directe invloed uit te oefenen op de agenda van het lokale bestuur, maar ook op eventuele besluiten over beleidsaanpassingen. Een dergelijk initiatief moet ook aan een aantal procedurele voorwaarden voldoen. In Utrecht moet bijvoorbeeld een handtekeningenlijst meegestuurd worden. Ook moeten onder andere het doel, de middelen en kosten, het verwachte resultaat en de termijn gespecificeerd zijn (Gemeente Utrecht, 2015a).

De tweede vorm van burgerinitiatief is meer informeel en is als volgt te definiëren:

*Een burgerinitiatief is een vorm van zelforganisatie van burgers, gericht op de verbetering van de eigen levenssituatie en/of de samenleving waarbij een aantal mensen betrokken is in een al dan niet tijdelijke initiatiefgroep, actiegroep of projectgroep. Burgerinitiatieven worden gerund door vrijwilligers, zijn hoogstens semiprofessioneel, kleinschalig en niet of weinig geïnstitutionaliseerd. Initiatieven zijn over het algemeen georganiseerd rond een pionier of 'initiatiefnemer'. (Mijde & Daru, 2005, p.11)*

In deze tweede definitie komt goed naar voren welke vorm burgerinitiatieven aannemen, maar de lokale overheid komt niet ter sprake, zodoende bestaat daarmee dan ook geen link met het gemeentebestuur. In deze vorm van initiatief draagt de burger de verantwoordelijkheid voor het opzetten en uitvoeren van het initiatief. Deze vorm van participatie rust op het gevoel van de burger verantwoordelijk te zijn voor de eigen buurt, wijk of stad en wordt uitgegaan van het zelf organiserend vermogen en de zelfredzaamheid van de burger (Mijde & Daru, 2005; Kilic, 2008; SCP, 2014). Toch wil dit niet zeggen dat de overheid zich helemaal afzijdig houdt. In de definitie die Kilic (2008, p.2) hanteert wordt de mogelijkheid tot het betrekken van de lokale overheid wel benoemd:

*“Derde generatie burgerparticipatie ontstaat als de burger kansen ziet in zijn omgeving en zelf of samen met andere burgers werkt aan de ontwikkeling van iets moois op straat, in de wijk en de stad. De overheid kan een rol hebben bij derde generatie burgerinitiatieven, maar dat hoeft niet. Het speelt in eerste instantie tussen burgers en burgers, en de overheid komt in beeld als de burgers de overheid nodig hebben.” (Kilic, 2008, p.2)*

Hoewel het initiatief zoveel mogelijk uit eigen beweging tot stand moet komen, speelt in veel gevallen van de informele vorm van burgerinitiatief de overheid toch een faciliterende rol bij de uitvoering, of zelfs in de aanzet van het initiatief. In realiteit blijkt dat er dus weinig sprake is van ‘onbevlekt’ burgerschap (Hurenkamp & Rooduijn, 2009, p.198; Blom, Bosdriesz, Van der Heijden, Van Zuylen & Schamp, 2010, p.12). Zelfs wanneer de burger helemaal spontaan met een eigen initiatief komt, blijkt dat het pas vorm krijgt wanneer er steun ontvangen wordt vanuit het lokale welzijnswerk, de gemeente, een woningcorporatie of een bedrijf. Hoewel het vaak om kleine dingen gaat, zoals het regelen van een zaaltje, het betalen van portokosten of tips over wie wel en niet te contacteren, blijkt deze steun toch een cruciale voorwaarde te zijn voor het succes van het initiatief (Hurenkamp & Rooduijn, 2009, pp.198-199). Een ondersteunende gemeente lijkt dus essentieel te zijn voor het bevorderen van het succes van burgerinitiatieven.

## 2.2. WIJKGERICHT WERKEN EN FACILITEREN VAN DE BURGER IN UTRECHT

Vanuit de derde golf van wijkgericht werken en de derde generatie burgerparticipatie werkt ook de gemeente Utrecht toe naar een betere samenwerking tussen overheid en burger. Om dit te kunnen realiseren zijn de afgelopen jaren verschillende veranderingen in de werkwijze van de gemeente aangebracht. Hieronder worden deze veranderingen uiteengezet.

---

### WIJKGERICHT WERKEN

Om beter aan te sluiten bij de belevingswereld van de burger is in 2011 besloten dat de gehele gemeentelijke organisatie wijkgericht en vraaggericht gaat werken (Gemeente Utrecht, 2011). Dit heeft grote veranderingen teweeggebracht voor de manier waarop de ambtenaar in de gehele gemeente werkt. Een betere aansluiting bij de burger, betekent ook weten waar de burger behoefte aan heeft. Zo spelen de gemeentelijke uitvoeringsprogramma's nu in op vraagstukken die spelen in de wijk.

Middels een *wijkanalyse* wordt informatie uit verschillende bronnen opgehaald om deze wijkvraagstukken vast te stellen. De burger speelt hierin een belangrijke rol. Samen met het netwerk onder inwoners en ondernemers dat de gemeente heeft in de wijk wordt vastgesteld



wat de specifieke behoefte in die wijk is. In wijk binnenstad is dit in 2014 gebeurd aan de hand van het raadplegen van het bewonerspanel, het organiseren van een bijeenkomst voor de bewoners en ondernemers van de binnenstad, en het uitzetten van een internetenquête. Naast de informatie vanuit het netwerk wordt hierbij ook gebruik gemaakt van kennis uit andere bronnen als de wijkmonitor, gegevens die beschikbaar zijn vanuit de afdelingen en analyses door professionals (Gemeente Utrecht, 2013a).

De grootste vraagstukken worden vertaald naar *wijkambities* die in grote lijnen de gewenste ontwikkeling in de wijk aangeven. Bij wijze van voorbeeld zijn de wijkambities in de binnenstad in de periode 2014 -2018 als volgt: 1. het bevorderen van een kwalitatief goede openbare ruimte, zodat deze aantrekkelijk is voor de bewoner en bezoeker. 2. Aanpakken van de veiligheid. Hierin spelen bijvoorbeeld het permanent weren van prostitutie, drugsoverlast en overlast door jongeren en uitgaansverkeer een rol. 3. Het reguleren van verkeer en terugdringen van overlast (Gemeente Utrecht, 2013a). Over een periode van vier jaar staan deze breed geformuleerde ambities centraal in het handelen van de gemeente in die wijk. Ieder jaar wordt aan de hand van deze ambities een *wijkactieprogramma* opgesteld waarin concrete doelen worden uitgewerkt die toewerken naar het voldoen van die wijkambities (Gemeente Utrecht, 2011, p.7).

---

## INTEGRAAL WERKEN

Om beter wijkgericht te gaan werken is besloten meer integraal te gaan werken. Dit houdt in dat projecten niet langer opgedeeld worden op vakinhoudelijke expertise, maar dat projecten waarbij expertise van meerdere afdelingen nodig zijn als één samenhangend geheel worden behandeld. De afdeling die hierin de grootste rol speelt is daarbij verantwoordelijk voor de coördinatie en het eindresultaat (Gemeente Utrecht, 2011, p. 6). Dit betekent dat de ambtenaren van alle betrokken afdelingen meer met elkaar zullen moeten afstemmen, zodat de inzet van al deze afdelingen leidt tot een samenhangend eindresultaat dat aansluit op het behalen van de wijkambities en/of antwoord geeft op de specifieke vraag van de inwoner of ondernemer uit de wijk. Integraal werken vereist dus veel samenwerking en afstemming tussen afdelingen met verschillende verantwoordelijkheden en het versterken van domein overstijgende verbanden (Gemeente Utrecht, 2013b).

## 2.3. HET WIJKBUREAU IN UTRECHT

Om de vraag van het wijkbureau binnenstad naar hoe zij optimaal kan functioneren in het stadskantoor te beantwoorden, is het allereerst noodzakelijk te achterhalen wat de taken van een wijkbureau precies zijn. Het wijkbureau heeft een aantal taken binnen de gemeente waarvoor het van belang is dat zij goed in contact staat met zowel de inwoner en ondernemer in de wijk als de collega ambtenaar en bestuurder binnen het gemeentelijk apparaat. Of zij nu te maken hebben met inwoners van de wijk of met de ambtenaar, alle taken van het wijkbureau zijn er op gericht de gemeente Utrecht responsief te maken naar de wens vanuit de wijk. De taken zijn op te delen in verschillende categorieën, waarin in dit hoofdstuk dieper op ingegaan zal worden.

---

### VERBINDEN VAN DE VRAAG UIT DE WIJK AAN HET GEMEENTELIJK AANBOD

Het wijkbureau verbindt de vraag vanuit de wijk op verschillende manieren met de taakstellingen van de gemeente. Ten eerste speelt zij een grote rol in het uitvoeren van de wijkanalyse en het vormen van de wijkambities die ieder vier jaar worden geformuleerd. Op basis van deze analyse stelt zij, in samenwerking met de betrokken *vakdiensten*, ieder jaar een wijkactieprogramma op. In dit wijkactieprogramma wordt concreet omschreven wat dat jaar gedaan wordt en wat daarvoor het budget is. Met de vakdiensten worden ook concrete afspraken gemaakt over de inzet van menskracht en het oormerken van middelen.

Onder deze vakdiensten valt onder andere de afdeling *Veiligheid*, die meldingen ontvangt van burgers met betrekking tot bijvoorbeeld drugs- en jongeren overlast. Tevens staat zij in goed contact met de politie. *Stadswerken*, die in principe de uitvoerende partij is voor alles wat te maken heeft met het onderhoud van de openbare ruimte. *Realisatie Mobiliteit (ReMo)*, deze afdeling gaat over het reguleren van de verkeerssituaties in de wijken en stad als geheel. Hierbij kan gedacht worden aan het regelen van stoplichten, maar ook het herontwerpen van straten en kruisingen. *Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH)*, zoals de naam al impliceert, houdt zich bezig met het afgeven van vergunningen, het toezicht houden hierop en het handhaven van bestaand beleid.

Deze vakdiensten voeren uiteindelijk de concrete plannen van het wijkactieprogramma uit met de menskracht en het geld dat daarvoor beschikbaar is gesteld. Het wijkbureau functioneert

hierin als programmamanager. Het is daarbij nadrukkelijk niet de bedoeling dat het wijkbureau vakinhoudelijke taken overneemt (Gemeente Utrecht, 2011).

Tevens speelt het wijkbureau ook in op ad hoc onderwerpen. Dit kunnen onvoorziene en onverwachte incidenten zijn, maar ook initiatieven van bewoners, ondernemers en andere betrokkenen. Deze activiteiten kunnen vanwege hun spontane aard niet ingepland worden in het wijkactieprogramma. Wel wordt aan de hand van de wijkambities getoetst of initiatieven en andere ad hoc zaken in behandeling genomen kunnen worden. De wijkregisseur besluit of deze zaken al dan niet in het wijkoverleg worden besproken en overgedragen aan de betreffende vakafdeling(en).

Wanneer gekeken wordt naar deze manieren van verbinden van vraag en aanbod kan geconcludeerd worden dat het wijkbureau niet te maken heeft met het formeel burgerinitiatief, maar juist wel met de informele variant. Dit soort kleinschalig beginnend burgerinitiatief behoeft geen besluit van het college van B&W, maar heeft vaak wel ondersteuning nodig in de vorm van financiën, netwerkverbinding, of vakinhoudelijke actie van de gemeente.

Het verbinden van de vraag uit de wijk aan het gemeentelijk aanbod betekent functioneren in twee werelden. Dat is dan ook wat het wijkbureau doet. De eerste is de maatschappelijke context van de burger met de vraag. Een context die zich autonoom zonder geplande richting ontwikkelt. De wijkmanager en zijn tegenspeler hebben in deze context ook weinig tot geen formele macht over elkaar, zij staan gelijk, maar zijn wel wederkerig afhankelijk van elkaar om hun doelen gerealiseerd te krijgen (Peeters, van der Steen en van Twist, 2010, p.15-16). Het wijkbureau is afhankelijk van de samenwerking met andere afdelingen, maatschappelijke organisaties of burgers om problemen op te lossen. Deze andere partijen zijn weer afhankelijk van het wijkbureau wanneer zij bijvoorbeeld financiële steun nodig hebben om een initiatief te financieren (Peeters et al., 2010, p.26).

De tweede wereld waar het wijkbureau zich in bevindt is de overheidscontext waaruit het aanbod voort komt. Deze context is veelal hiërarchisch ingericht, is beperkt in haar handelen vanwege rechtsstatelijke checks and balances en wordt aangestuurd door een politieke top die normatief redeneert (Peeters et al., 2010, p.18-19). Zoals de wijkmanager geen officiële macht heeft over de partijen buiten de gemeente, heeft hij ook geen hiërarchische positie ten opzichte van andere afdelingen. De wijkmanager werkt dus op basis van *kracht zonder macht* (Peeters et al., 2010, p.27). Op verschillende manieren heeft het wijkbureau de mogelijkheid en toestemming om zich binnen de gemeente met andere afdelingen te bemoeien. Het wijkbureau

neemt geen uitvoerende taken op zich, dus die bemoeienis heeft vooral een procesmatig karakter. Dit betreft het inrichten, aanjagen of stroomlijnen van processen in beleidsuitvoering, probleemaanpak of communicatie (Peeters et al., 2010, p.27). Dit procesmatige karakter blijkt ook uit de inrichting van de overige taken van het wijkbureau die hieronder omschreven worden.

---

## VOORZITTEN VAN HET WIJKOVERLEG EN VERKEERSOVERLEG

De wijkregisseur geeft vanuit het wijkbureau leiding aan het wijkoverleg. De functie van dit overleg is hoofdzakelijk afstemming tussen de gemeentelijke afdelingen tot stand brengen. In het overleg wordt de voortgang van het wijkactieprogramma besproken. Ook melden afdelingen afwijkingen in de uitvoering van het programma. De wijkregisseur zorgt voor afstemming tussen de afdelingen en bewaakt de voortgang van het actieprogramma. De betrokken afdelingen blijven verantwoordelijk over de kosten en de kwaliteit van de uitvoering. (Gemeente Utrecht, 2011, pp.7-8)

Naast het voorzitten van het wijkoverleg wordt ook het verkeersoverleg voorgezeten door het wijkbureau. In het verkeersoverleg worden specifiek problemen en andere zaken rondom de verkeerssituatie in de wijk besproken met de betrokken afdelingen van de gemeente, maar ook de politie is hierbij aanwezig.

---

## STIMULEREN VAN PARTICIPATIE EN INITIATIEVEN

Het stimuleren van de participatie hangt samen met de eerder besproken taak van het verbinden van de vraag uit de wijk met het gemeentelijke aanbod. Ten behoeve van het opstellen van de wijkambities worden de wijkraad, het bewonerspanel en andere georganiseerde burgers en ondernemers geraadpleegd. Dit geeft de inwoners al invloed op het gemeentelijk beleid. Daarnaast ondersteunt het wijkbureau ook de *wijkraad* en dient tevens als aanspreekpunt voor deze raad.

De wijkraad is een onafhankelijk adviesorgaan voor het college en wethouders en bestaat uit een groep bewoners, ondernemers en vertegenwoordigers van organisaties die actief zijn in de wijk. Zij kan het college van B&W gevraagd en ongevraagd adviseren over zaken die de wijk aangaan, uiteenlopend van het wijkprogramma, andere projecten en beleid tot knelpunten in de

wijk (Wijkraad Binnenstad, 2015). Naast dat het wijkbureau de wijkraad betreft bij het opstellen van de wijkambities, informeert het wijkbureau de raad ook over belangrijke beleids- en planontwikkelingen in de wijk, waar nodig met uitleg vanuit een vakafdeling. Het wijkbureau ondersteunt de wijkraad ook financieel, ondersteunt maximaal eens per maand de vergaderingen en kan de wijkraad ondersteunen bij het contact zoeken met de wijkwethouder (Gemeente Utrecht, 2014a).

Een andere manier waarop participatie en initiatieven gestimuleerd worden hangt samen met de ad hoc vragen en projecten die door het jaar heen op komen. Een deel van de projecten die niet ingecalculeerd kunnen worden in de geormerkte begroting zijn bewonersinitiatieven. Om de initiatiefnemer toch te kunnen faciliteren beschikt het wijkbureau over een flexibel budget, het *initiatievenfonds* (tot voor kort het leefbaarheidsbudget). Dit jaar beschikt iedere wijk over €400.000,- om initiatieven en projecten uit de wijk te ondersteunen en op gang te helpen. Deze initiatieven kunnen uiteenlopen van het organiseren van een buurtbarbecue tot het opzetten van een sociaal project dat eenzame mensen met elkaar in contact brengt door dineravonden te organiseren, van een plantenbak of fietsenrek in de straat, tot het opnieuw indelen van een pleintje of speeltuin (Gemeente Utrecht, 2015b).

Tenslotte stimuleert het wijkbureau participatie en initiatieven door de initiatiefnemer snel en zo direct mogelijk in contact te brengen met de juiste afdelingen binnen de gemeente, maar ook met de juiste organisaties of andere contacten buiten de gemeente. Om dit te kunnen doen moet het wijkbureau over een actief en actueel netwerk beschikken in de wijk, maar ook binnen de gemeentelijke organisatie (Gemeente Utrecht, 2011, p.8).

---

## BEVORDEREN WIJKGERICHT EN INTEGRAAL WERKEN

Het wijkbureau neemt zelf geen projecten en initiatieven in behandeling. Een aantal jaren geleden is er voor gekozen de wijkbureaus in te slinken, daarmee hebben zij de capaciteit verloren uitvoerende taken op zich te nemen. De kleine teams van de wijkbureaus kunnen alleen voldoende slagkracht krijgen als de vakdiensten echt wijkgericht gaan werken. Dat wil zeggen dat zij, net als het wijkbureau, alert en ontvankelijk reageren op signalen uit de verschillende wijken en vragen en problemen uit de wijken goed oppakken (Gemeente Utrecht 2011, p.9). Het wijkbureau brengt daarom de inwoner of ondernemer in contact met de vakafdelingen die nodig zijn om het project succesvol af te handelen, waar de desbetreffende afdeling het overneemt. Deze werkwijze vraagt om een nieuwe manier van denken en handelen van de

ambtenaar (Gemeente Utrecht, 2013b, p.2). Gezien de wijkbureaus al sinds hun oprichting op deze wijze in contact staan met de wijk is aan hen de taak toegelegd om vanuit hun expertise het vraaggericht, wijkgericht en integraal werken door te ontwikkelen als de manier van werken voor de hele gemeentelijke organisatie (Gemeente Utrecht, 2012, p.4).

Het wijkbureau heeft echter geen formele hiërarchische positie ten opzichte van de vakafdelingen verkregen en dus kan zij de vakafdelingen ook niet direct opdracht tot handelen geven. Wel heeft zij de positie als voorzitter van het wijkoverleg en wijkverkeeroverleg gekregen. Vanuit die positie kan het proces van wijkgericht werken gestuurd worden. Ook heeft het wijkbureau een adviserende rol en kan de medewerkers van de vakdiensten bijstaan in het contact zoeken met de partijen in de stad en wijk (Gemeente Utrecht, 2012, p.6).

---

## INTERVENIËREN WAAR NODIG

Naast een ondersteunende en adviserende rol heeft het wijkbureau ook de bevoegdheid gekregen te interveniëren wanneer een proces (dreigt) vast te lopen en heeft zij de bevoegdheid te escaleren (Gemeente Utrecht, 2012, pp.8-9). In het geval van een interventie wordt de oorzaak en de omvang van het probleem vastgesteld. Vervolgens wordt een interventieteam samengesteld, waarvan de leden over de juiste vaardigheden en bevoegdheden beschikken om het probleem op te lossen. De wijkregisseur geeft vervolgens aan welke stappen genomen moeten worden en welke inzet van welke afdeling verwacht wordt. Belangrijk is dat ook hier het wijkbureau geen inhoudelijke taken overneemt, maar het proces regisseert. Wanneer het wijkbureau samen met de uitvoerende ambtenaren van de vakafdeling(en) niet tot een oplossing komt, kan het probleem voorgelegd worden bij het hoofd van de afdelingen, bij de algemeen directeur of de betreffende wethouder.

## 2.4. FOCUS VAN HET ONDERZOEK

Alle taken van het wijkbureau zijn gericht op het verbinden van de vraag vanuit de wijk met het aanbod aan diensten die de gemeente heeft en komen voort uit het wijkgericht werken en bevorderen van burgerparticipatie. Deze taken zijn er op ingericht om het contact tussen wijk en inwoner op drie samenhangende manieren te verbeteren. Ten eerste door het beleid beter aan te laten sluiten op de zorgen uit de wijk. Dit is terug te zien in de wijkambities en –actieplannen.

Op basis van de wijkanalyse, waarin de mening en zorg van de inwoner en ondernemer van de wijk zwaar weegt, wordt de focus van het gemeentelijke beleid bepaald. Ten tweede wordt burgerparticipatie aangemoedigd door de inwoner of ondernemer te ondersteunen in haar initiatieven door haar in contact te brengen met de juiste partijen binnen en buiten de gemeente en/of financieel te ondersteunen vanuit het initiatievenfonds. Ten derde worden andere afdelingen ook aangemoedigd meer contact te zoeken met de burger door rekening te houden met hen bij de uitvoering van beleid. Dit is terug te vinden in de manieren waarop het wijkbureau samenwerkt met andere afdelingen. Het wijkoverleg, verkeersoverleg en de mogelijkheid tot interveniëren en escaleren zijn allemaal ingericht om de gehele gemeente meer wijkgericht en integraal te laten werken, om zo beter aan te sluiten bij de context van de burger.

De adviesvraag van het wijkbureau heeft het meeste betrekking op de laatste twee vormen van het verbeteren van contact tussen burger en gemeente. De eerste vorm, het vaststellen van de wijkambities, verloopt via vaste structuren en heeft een vast meetmoment. De verhuizing naar het stadskantoor brengt voor deze werkwijze geen veranderingen met zich mee. Deze scriptie zal zich daarom voornamelijk richten op de laatste twee vormen: Het bevorderen van burgerparticipatie door het faciliteren van initiatieven en het bevorderen van wijkgericht en integraal werken binnen de gemeente. Het hierop volgende stuk geeft een overzicht van de bestaande literatuur en theorie met betrekking tot deze functies van het wijkbureau.

### 3. WIJKGERICHT WERKEN EN BURGERINITIATIEF IN DE LITERATUUR

In dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gegeven van de theorie die kan helpen bij het beantwoorden van de adviesvraag van het wijkbureau. Gelet op de taken van het wijkbureau is gezocht naar literatuur en theorieën betreffende wijkgericht werken, integraal werken en het ondersteunen van burgerinitiatieven. Daarbij is ook rekening gehouden met de positie van het wijkbureau. Hoewel zij geen grote invloed uit kan oefenen op de beleidsvorming van de gemeente, krijgt zij wel een grote vrijheid wanneer het gaat om de wijze waarop zij haar taak invult. Om deze reden is gezocht naar wetenschappelijke literatuur die voor de wijkprofessional een praktische invulling geeft aan wijkgericht en integraal werken en het ondersteunen van initiatieven vanuit de wijk.

In de literatuur wordt het wijkgericht werken en het ondersteunen of faciliteren van initiatieven die vanuit de burger komen onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met de derde golf van wijkgericht werken wordt immers steeds meer gestreefd naar actieve deelname van de burger in beslissingen rondom haar eigen straat, buurt of wijk. Iets wat ook getracht wordt met het bevorderen van de derde generatie burgerparticipatie, waarbij de burger zelf met initiatieven komt voor haar eigen directe leefomgeving. Deze twee concepten worden hieronder dan ook gezamenlijk besproken, waarna de beperkte literatuur voor integraal werken besproken zal worden.

In de volgende paragrafen wordt in eerste instantie per concept kritisch gekeken naar de algemene stand van de literatuur, waaruit opgemaakt kan worden wat bekend is. Vervolgens worden de specifieke publicaties besproken die bij kunnen dragen aan het beantwoorden van de probleemstelling: de vraag naar de optimale vormgeving van het wijkbureau in de binnenstad. Uit deze literatuur zullen voorwaarden, handelingsperspectieven en andere elementen gehaald worden die belangrijk zijn in de praktische vormgeving van het wijkgericht werken en burgerparticipatie, dan wel integraal werken. Deze zullen tijdens de dataverzameling als input dienen om na te gaan waar de mogelijkheden voor het wijkbureau liggen. Het hoofdstuk sluit af met een korte evaluatie van de toepasbaarheid van de literatuur op de huidige casus.



### 3.1. WIJKGERICHT WERKEN EN BURGERPARTICIPATIE

Waar de eerste en tweede generatie van burgerparticipatie eerder al een prominente plek gevonden hebben in het beleidsarsenaal van de overheid is nu ook de derde generatie burgerparticipatie niet meer weg te denken. Die populariteit resulteert ook in steeds meer aandacht voor het onderwerp in vakliteratuur. Hierin lijkt voornamelijk interesse te zijn in hoe deze burgerinitiatieven ontstaan en wat ze voortdrijft. Zo is bekend dat burgerinitiatieven tot bloei komen door een overheid die zich niet terugtrekt of als faciliterend beschrijft, maar die zich juist uitnodigend en betrokken opstelt (Hurenkamp, Tonkens & Duyvendak, 2006, p.58), maar ook afstand houdt wanneer dit nodig is (Hurenkamp et al., 2006; Hurenkamp & Rooduijn, 2009; WRR, 2005 en 2012). Wat een dergelijke rol concreet inhoudt voor de professional is in de praktijk echter nog een zoektocht (Van de Wijdeven, De Graaf & Hendriks, 2013, p.29).

Iedere gemeente en professional geeft een eigen invulling aan wijkgericht werken en het stimuleren, ondersteunen of faciliteren van burgerinitiatieven, iedereen moet ontdekken wat in de eigen situatie werkt en wat niet (Tonkens & Kroese, 2009, pp. 5, 49; Tonkens & Verhoeven, 2011, p.91). Doordat de organisatorische omgeving per gemeente anders is, maar ook omdat de aard van de initiatieven zeer uiteen kan lopen per gemeente (Tonkens & Verhoeven, 2011, p.98), leidt dit tot een zeer uiteenlopende wijzen van omgaan met deze manier van werken.

Een eenduidige werkwijze om meer wijkgericht te werken en burgerinitiatieven te ondersteunen, een spoorboekje of blauwdruk, bestaat dus niet (Heijden, et al. 2007; Stokkom & Toenders, 2010, p.29, 69; Denters, Tonkens, Verhoeven, Bakker, 2012, p.25; Van de Wijdeven, 2012; Huygen, van Marissing & Boutellier, 2012, p.35). Dit blijkt ook uit de insteek en resultaten van de schaarse publicaties naar de praktische invulling van de professional in de wijk met betrekking tot het ondersteunen van deze nieuwste vorm van burgerinitiatief (Kilic, 2008, p.10; Oude Vrielink & van de Wijdeven, 2010, p.440). Veelal sluiten de publicaties af met een aantal aspecten, handelsperspectieven en/of situaties die als stimulerend worden ervaren voor wijkgericht werken, het bevorderen van burgerinitiatieven en communicatie tussen overheid en burger (o.a. Pröpper, Litjes & Weststeijn, 2006; Rob, 2012; WRR, 2012; SCP, 2014). Deze publicaties, die strategieën aan- of afraden, hebben slechts een beperkte theoretische onderbouwing, maar halen hun aanbevelingen direct uit ervaringen van betrokken ambtenaren of initiatiefnemers.

Eén van de beste voorbeelden hiervan is een aantal jaren geleden door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) binnen het kader van de landelijke

campagne ‘Help een burgerinitiatief!’ in de vorm van een boek (Van der Heijden, Van der Mark, Meiresonne en Van Zuylen, 2007) uitgegeven. De publicatie betreft het resultaat van een leertraject voor gemeenten over de derde generatie burgerparticipatie dat in 2006 van start gegaan was en was bedoeld voor ambtenaren die zich afvroegen hoe ze met burgerinitiatieven om moesten gaan. Op basis van de praktijkervaringen van de ambtenaren die deelnamen aan het leertraject worden aandachtspunten gegeven in het omgaan met burgerinitiatieven. Een aantal jaren daarna heeft BZK een werkboek (Blom, Bosdriesz, Van der Heijden, Van Zuylen en Schamp, 2010) uitgebracht dat een handreiking vormt voor de ambtenaar die werkt, of gaat werken, binnen een gemeente die burgerinitiatieven stimuleert. Ook hierin worden een groot aantal op ervaring gebaseerde do’s en don’ts aangegeven, maar ook problemen waar veel ambtenaren tegen aan lopen (Van der Heijden et al. 2007, p.28). Deze nemen de vorm aan van tips om onder andere initiatieven te generen (p.30), het aannemen van een flexibele (p.31) of faciliterende houding (p.40). Voor een uitvoerende organisatie als een wijkbureau in Utrecht kunnen deze praktische observaties en ervaringen zeer waardevol zijn.

Ondanks dat in de praktijk nog gezocht wordt naar een goede concrete invulling van wijkgericht werken heeft de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR, 2005) een model ontwikkeld dat gemeenten kunnen gebruiken om niet alleen inzicht te krijgen in belangrijke voorwaarden voor een interactief buurtgericht beleid, maar ook om drempels te overwinnen die in de weg staan voor een realisatie van een dergelijk beleid. Hoewel dit model minder praktisch en meer conceptueel is ingesteld dan de voorgaande besproken literatuur, kunnen hieruit belangrijke voorwaarden gehaald worden die van toepassing zijn op de situatie van het wijkbureau. Het model zal in een van de volgende paragrafen verder toegelicht worden, waar ook die elementen die van belang zijn voor het wijkbureau uitgelicht zullen worden.

Naast de kleine hoeveelheid publicaties en daarmee de beschikbare kennis over een concrete invulling van wijkgericht werken en derde generatie burgerparticipatie en de gebrekkige theoretische onderbouwing van de bestaande publicaties, bestaat er een derde hindernis in het vinden van toepasbare literatuur. De grote verscheidenheid van werkwijzen die verschillende gemeenten en professionals hanteren resulteert in een slechte directe toepasbaarheid van literatuur op de situatie van het wijkbureau in de binnenstad van Utrecht. In sommige gevallen zal het daarom nodig zijn de bevindingen uit de literatuur op de huidige casus af te stemmen.

---

### 3.1.1. TWEESPORENMODEL

De meest uitgewerkte theoretische en systematische kijk op wijkgericht werken komt naar voren in de publicatie van de WRR (2005) ‘Vertrouwen in de buurt’. In deze publicatie komt de WRR met een tweesporenmodel dat voorschrijft welke afwegingen een gemeente moet maken om tot een passend buurtgericht beleid te komen. Het model schrijft voor dat in het meest optimale geval een gemeente op een *kansgedreven buurtbeleid* komt, waarbij een *gedifferentieerde aanpak* ingesteld wordt en *integraal gewerkt* wordt. Hierbij wordt in het beste geval samen met de burger *gecoproduceerd* en houdt de overheid *gepaste afstand* (pp. 117-127).

Alvorens dieper in te gaan op het model is het van belang te melden dat het slechts beperkt toepasbaar is op de huidige casus. Dit komt omdat het model van de WRR is gericht op de ontwikkeling van beleid. In deze casus staat het beleid echter vast. Ook heeft het wijkbureau niet de macht het beleid van de gemeente te veranderen dat op haar van toe passing is; zij kan het enkel uitvoeren. Het wijkgerichte beleid van de gemeente Utrecht sluit echter zeer goed aan op de optimale situatie die de WRR schetst. De hele gemeente werkt namelijk op wijkniveau, of op het meest passende niveau voor het betreffende initiatief of probleem. Hierbij is het de bedoeling dat aangesloten wordt op de vraaglogica van de initiatiefnemer en wordt er *integraal gewerkt*. Tevens wordt van het wijkbureau verwacht de initiatiefnemer te faciliteren, maar deze vooral vrij te laten (*coproductie*) en niets inhoudelijk over te nemen. Het wijkbureau blijft daarmee op *gepaste afstand*. Omdat het wijkbureau binnenstad zich enkel richt op leefbaarheidsvraagstukken, initiatieven, meldingen en klachten vanuit de wijk binnenstad en op zoek gaat naar wat werkt in ieder specifiek geval kan ook worden gesteld dat er per buurt wordt *gedifferentieerd*.

Hieronder worden de concepten uit de vorige alinea’s een voor een kort inhoudelijk toegelicht, waarna de moeilijkheden (of drempels) bij het bereiken van deze manier van werken toegelicht zullen worden. Omdat de werkwijze van de gemeente Utrecht goed aansluit bij de geadviseerde werkwijze van de WRR zullen veel concepten gebruikt kunnen worden om kansen en uitdagingen te identificeren voor het wijkbureau binnenstad.

---

## GEDIFFERENTIEERDE AANPAK

Een gedifferentieerde aanpak betekent dat het beleid zo goed als mogelijk toegespitst wordt op de buurt waarop het van toepassing is. De ene buurt is immers de andere niet. Een grote sociale cohesie binnen de ene buurt kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat er veel meer initiatieven gerealiseerd kunnen worden dan in een achterstandsbuurt waar minder samenhang is. Dit neemt ook andere verwachtingen van de bewoners met zich mee. In achterstandsbuurten verwacht men bijvoorbeeld dat de overheid zelf ‘zijn ding’ doet (WRR, 2005, p.120), terwijl in buurten met grotere sociale cohesie veel meer zelf gedaan wordt en de overheid meer afstand kan nemen.

---

## INTEGRALE AANPAK

Een integrale aanpak houdt in dat verschillende sectorale kokers binnen de gemeente met elkaar samenwerken om buurtproblematiek in zijn geheel te kunnen oplossen. Het is hierbij van belang dat aangesloten wordt bij de vraaglogica van de burger. Om dit te bereiken is een goede focus op de buurt nodig, veel leefbaarheidsproblemen vallen immers niet binnen de expertise of het vakgebied van één afdeling. Later in het theoretisch kader wordt dieper ingegaan op integraal werken. Wat op dit moment belangrijk is, is dat integraal werken in dit model gezien wordt als belangrijk onderdeel van een goed functionerend buurtgericht beleid (p.123).

---

## COPRODUCTIE

Coproductie kan aan de hand van dit model op twee verschillende manieren ingevuld worden. In beide gevallen is sprake van wijkgericht werken, maar op een fundamenteel andere wijze. Aan de ene kant wordt gesproken over aanbod gedreven benadering. In deze benadering wordt veelal gebruik gemaakt van wijkwethouders ondersteund door een wijkambtenaar. Dit systeem komt overeen met de benadering die de gemeente Utrecht hanteert met de wijkbureaus. De gemeente stelt hierbij de spelregels vast en handhaaft ze. Binnen deze manier van werken is het belangrijk dat de wijkambtenaar (wijkregisseur en andere medewerkers van het wijkbureau in Utrecht) niet te ‘licht’ is, hij moet echt de ruimte krijgen om invloed uit te oefenen op de agenda van de vakafdelingen. Bij het hanteren van deze aanpak wordt er op gewezen dat een

overmatige bureaucratie voorkomen moet worden. Een buurtgericht beleid kan namelijk kapotlopen op systemen en procedures (p.124).

De andere manier van coproductie betreft de vraaggedreven benadering. Hierin wordt de gemeentelijke agenda volledig losgelaten en wordt gericht op bottom-up maatwerk: de buurtagenda wordt ondersteund. Binnen deze manier van werken worden bijvoorbeeld geen vragenlijsten meer rondgestuurd om behoeften te pijlen, maar worden avonden georganiseerd om te praten over wat de buurt zelf kan doen om een bepaald leefbaarheidsprobleem op te lossen en hoe de gemeente en/of een andere sociale partner of private partij daarin ondersteunend kan zijn. In toenemende mate moet het initiatief ook bij de buurt komen te liggen (p.125). Deze lijn van werken is minder te verenigen met de werkwijze van de gemeente Utrecht, maar het betreft hier een keuze. Op beide manieren kan een goed wijkgericht beleid gehanteerd worden.

---

## GEPASTE AFSTAND

Ook wel ‘de kunst van het loslaten’ genoemd (p.126) is een vaardigheid die veel wijkprofessionals zich moeilijk meester kunnen maken. Te graag springen zij in en nemen zij initiatieven over, waardoor zij te weinig toe komen aan hun kerntaak: rondlopen op straat. In het geval van het wijkbureau in Utrecht zou dit breder zijn: op straat aanwezig zijn, ook netwerken onderhouden in de wijk, weten wat er speelt en initiatiefnemers in contact brengen met relevante derden.

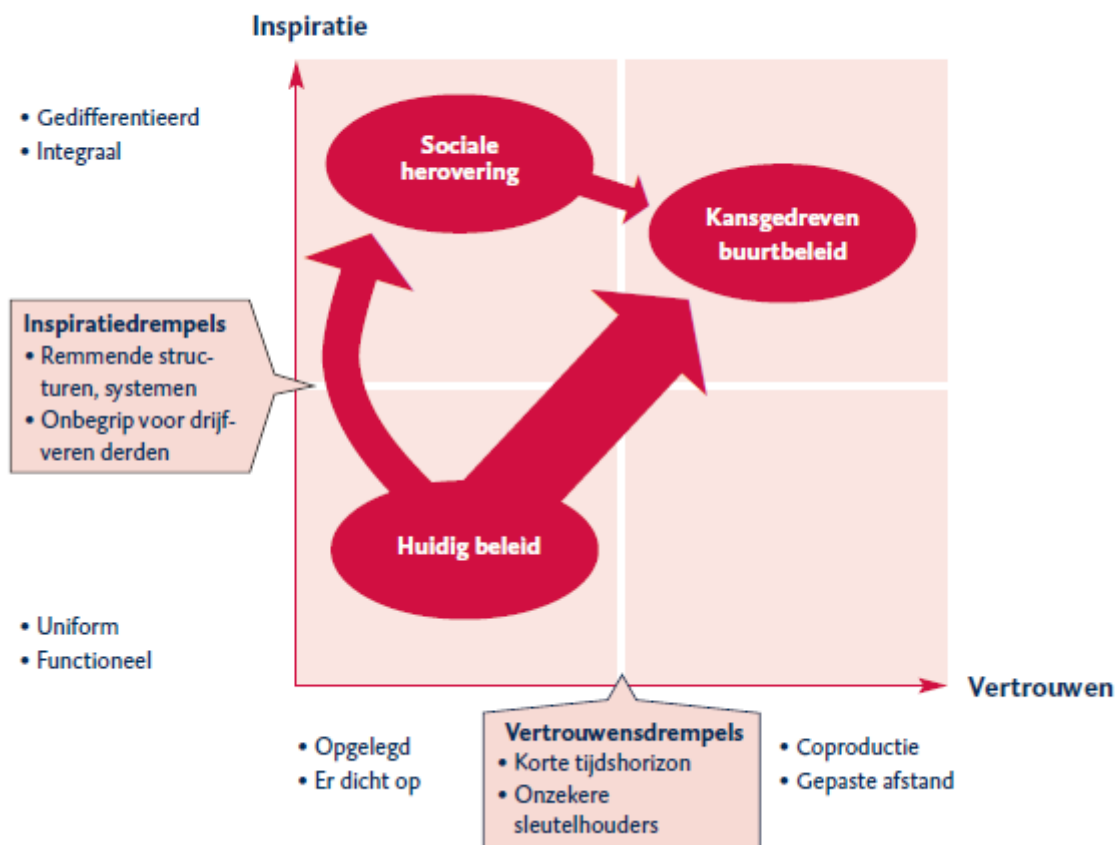
Het behouden van een gepaste afstand en de initiatiefnemer zijn ruimte geven, moet worden gecombineerd met de schijnbaar conflicterende taak van het nemen van het voortouw wanneer dit nodig is. Wanneer iets mis dreigt te gaan moet de wijkprofessional de initiatiefnemer bijvoorbeeld snel bij kunnen staan.

## DREMPELS IN HET TWEE-SPORENMODEL

### INSPIRATIEDREMPELS

Om tot een goed functionerend, kansgedreven buurtbeleid te komen waarin de vier bovenstaande factoren in vertegenwoordigd zijn, moeten een aantal drempels overwonnen worden. Deze drempels worden op twee verschillende fronten geïdentificeerd. In figuur 1 wordt schematisch weergegeven waar deze drempels zich bevinden. De eerste set drempels worden *inspiratiedrempels* genoemd (p.128). Deze drempels staan een goede integrale samenwerking en differentiatie naar de buurt in de weg: Ze belemmeren het uitkristalliseren van een gedeelde visie.

Figuur 1: Tweesporenaanpak (bron: WRR, 2005, p.201).



De eerste inspiratiedrempel is het *onbegrip voor de drijfveren van derden*. Wat de burger belangrijk vindt en naar voren brengt in discussie met de overheid, hoeft niet per se aan te sluiten op de zienswijze van de beleidsmakers van de gemeente. Dit komt omdat de overheid en de burger er een andere beleving, visie en logica op na houden. De gemeente moet het grotere plaatje overzien, er moet een stadsbrede samenhang bestaan in het beleid. Ook wordt de

overheid beperkt door de verantwoordelijkheid die zij draagt. Om die reden is er ook een grens aan de differentiatie per buurt, net als dat er om dezelfde reden niet altijd sprake kan zijn van coproductie. De vraaglogica vanuit de burger vraagt echter juist om specificatie en op maat gemaakt beleid voor de buurt. De partijen kunnen door deze afwijkende visies belemmerd worden in het begrip van de beweegredenen van anderen. Dit kan vernieuwing in de weg staan.

De tweede inspiratiedrempel wordt gevormd door *remmende structuren en systemen* (p.129). Lokale overheden zijn beperkt in hun verantwoordelijkheden, dat wil ook zeggen dat zij niet altijd de mogelijkheid hebben in te spelen in een specifieke problematiek in een buurt. Ook kan het zijn dat een gemeente niet berekend is op de taken die zij wel moeten uitvoeren, het kan bijvoorbeeld ontbreken aan kennis of middelen. Ervaring en kennis van de betrokken ambtenaren zijn belangrijke factoren in het overkomen (en ontstaan) van deze drempel.

## VERTROUWENSREMPELS

---

De tweede set drempels zit meer in het proces. Deze drempels worden veroorzaakt doordat bewoners en veldwerkers onvoldoende in de intenties van beleidsmakers geloven, waardoor zij aarzelend staan tegenover meewerken of meedenken. Deze drempels worden dan ook *vertrouwendrempels* genoemd. De eerste van deze vertrouwendrempels is terug te zien in de *korte tijdshorizon* (p.130) die beide beleidsuitvoerders en bewoners er op na houden. Vanwege de immer naderende verkiezingen wil de politiek altijd snel scoren. Hierdoor kan een jojo-effect ontstaan: Om de paar jaar wordt het beleid totaal omgegooid, of er wordt een zoveelste project uitgevoerd dat slechts éénmalig is. Dit doet het vertrouwen in de gemeente afnemen. Veiligheid, fysieke inrichting en sociale betrokkenheid moeten dan ook met de lange termijn in gedachten ontworpen worden (p.130).

Niet alleen de politiek heeft een kortetermijnvisie, ook de burger wil graag snelle resultaten zien. Dit is in de ogen van beleidsmakers vaak onrealistisch; beleid heeft immers tijd nodig om te werken. Echter, om draagvlak en vertrouwen te blijven behouden, en daarmee samenwerking, is het zaak ook snelle successen te boeken en daarmee publiciteit te zoeken.

De tweede vertrouwendrempel wordt gevormd door *onzekere sleutelhouders* (pp.130-131). In ieder project bestaan sleutelhouders, die cruciaal zijn voor het slagen van de onderneming. Zij moeten de beslissingen nemen, draagvlak creëren, onderhandelen en het overzicht en de rust bewaren. Wanneer deze sleutelhouders hier niet in slagen, bijvoorbeeld wanneer de

verantwoordelijke ambtenaar zelf in de stress schiet, of wanneer de initiatiefnemer tegen ontmoedigingen vanuit de gemeente aan blijft lopen kan dit leiden tot inconsistentie, onzekerheid en demotivatie.

Het wijkbureau in Utrecht is wellicht niet verantwoordelijk voor het creëren van draagvlak in de wijk, wel is zij verantwoordelijk voor de toetsing hiervan. Overzicht bewaren en beslissingen nemen over welke initiatieven ondersteund (kunnen) vallen ook onder haar taken. Zekere sleutelhouders, zijn daarom ook binnen het wijkbureau zeer belangrijk.

## OPERATIONALISEREN VAN DREMPELS

---

Deze vier drempels geven aan waar veel gemeenten problemen ervaren bij het inrichten van een goed buurtgericht beleid. Tegelijk geven deze drempels aan waar mogelijkheden liggen en wat belangrijk is voor de uitvoering van goed beleid. Op die manier kunnen ze in de dataverzameling meegenomen worden als thema's. Waar onbegrip voor elkaars drijfveren een valkuil of drempel is, kan de respondenten gevraagd worden naar moeilijkheden in het samenwerken met inwoners en ondernemers, maar ook met de eigen collega's, waarbij toegespitst wordt op het begrip voor elkaar en inzicht in elkaars mogelijkheden en beperkingen. De tweede drempel, remmende structuren, kan verhelderd worden door te vragen naar moeilijkheden die te herleiden zijn naar de organisatie van de gemeente en personeelsbezetting.

De drempel van een korte tijdshorizon zal, in het kader van deze casus anders bekeken moeten worden. Het wijkbureau maakt weliswaar wel wijkgericht beleid in de vorm van de wijkambities, maar dit zijn zeer algemene behoeften vanuit de wijk. Tevens worden de wijkambities niet meegenomen in dit onderzoek. In deze scriptie zal daarom een korte tijdshorizon en snelheid van handelen meer in het kader van het tot stand komen van burgerinitiatieven.

Voor de laatste drempel, onzekere sleutelhouders, is besloten geen operationalisering te maken. De formulering van een dergelijk thema zou leiden tot een interview dat uitloopt op een evaluatie van personen. Dit is nadrukkelijk niet de inzet van het onderzoek. De overige drie drempels zullen wel worden meegenomen.



---

### 3.1.2. SUCCESFACTOREN IN WIJKGERICHT WERKEN EN BURGERPARTICIPATIE

Hoewel theorieën betreffende burgerparticipatie dun gezaaid zijn, is er wel steeds meer inzicht in factoren die burgerparticipatie en het succes van burgerinitiatieven kunnen bevorderen (WRR, 2012; SCP, 2014). Verschillende factoren vormen aanknopingspunten voor verder onderzoek naar verbetering van het wijkbureau in Utrecht. De vraag hierbij is in hoeverre deze factoren volgens bestuurders en ambtenaren in Utrecht al aanwezig zijn. Zien zij ook opties om deze (beter) te implementeren? Zijn ze toepasbaar in de binnenstad van Utrecht en zo ja, op welke manier? Andere factoren zijn voornamelijk belangrijk omdat ze inzicht geven in de context waarin het wijkbureau functioneert.

Hieronder worden eerst de meest genoemde succesfactoren kort uiteengezet in twee categorieën. De eerste categorie heeft betrekking op het verbinding leggen met de wijk en de initiatiefnemer in het speciaal. Een tweede categorie betreft belangrijke eigenschappen van de omgang met initiatiefnemers.

---

#### 3.3.1. VERBINDINGEN LEGGEN

Een van de kerntaken van het wijkbureau is het verbinden van de vraag vanuit de wijk met het aanbod aan diensten die de gemeente heeft. Zij vervullen een taak die in de literatuur terug te vinden is onder de noemer *verbinders* (WRR, 2012, p.81-83). Verbinders bewegen zich in verschillende netwerken en kunnen bruggen slaan tussen burgers aan de ene kant en beleidsmakers of bestuurders aan de andere kant. Zij vormen het vaste aanspreekpunt dat de initiatiefnemer nodig heeft (Hurenkamp et al., 2006, p. 64) en zorgen er voor dat een initiatiefnemer bij de juiste personen terecht komt. Dit blijkt een belangrijke rol te zijn, want hoewel een initiatiefnemer vaak wel een kwalitatief goed plan blijkt te kunnen maken voor het initiatief, zijn zij minder goed in het leggen van connecties (Tonkens & Verhoeven, 2011, p. 91). Om deze verbindende rol goed te kunnen spelen moet de verbinder met naam en toenaam bekend zijn. Daarnaast moet hij herkenbaar zijn en dicht bij de burger staan (WRR, 2012, p.83).

In de binnenstad spelen de ambtenaren van het wijkbureau een dergelijke verbindende rol, maar verbinders zijn niet alleen te vinden bij de gemeente. Veelal vervullen maatschappelijke instellingen een grote rol bij het vormen van netwerken. Daarnaast zijn verbinders ook terug te vinden in de wijk. Het zijn de mensen die kennen en gekend worden, zij zijn ogen en oren in

de wijk en mits contact met deze mensen onderhouden wordt, ook de oren en ogen voor de wijkambtenaar (WRR, 2012.p.82-83). De uitdaging voor de verbinder ligt dus in dichtbij zijn, veel aanwezig zijn en zo de brug vormen tussen burger en overheid of instantie. Zij moet weten wie de belangrijke schakels vormen tussen verschillende groepen, wie iedereen kent. Het komt zelden voor dat er sprake is van maar één verbinder, maar vaak staan verschillende binders in een keten die de afstand tussen burger en instantie of overheid overbruggen. Zij vormen zodoende een informeel netwerk. Goede binders zijn op de hoogte van deze netwerken (WRR, 2012, p.86) en zoeken hun netwerk proactief op, zodat zij op de hoogte blijven (Van der Heijden et al., 2007, p.49).

Als gevolg van de verhuizing van het wijkbureau naar het stadskantoor, waardoor het minder centraal in de wijk zit, is dit een actuele uitdaging. Vanuit het wijkbureau werd al aangegeven dat de informatie uit de wijk niet langer naar hen toe kwam, maar dat deze opgehaald moet worden. Uit de literatuur blijkt dat een dergelijke proactieve houding belangrijk is, hieraan wordt echter geen concrete invulling geven. Binnen dit onderzoek zal bij de respondenten nagegaan worden waar zij kansen zien voor het wijkbureau om, vanuit het stadskantoor, betere contacten te kunnen onderhouden met de burger, ondernemer en in het speciaal de initiatiefnemer in de wijk.

---

### 3.3.3. ONGANG MET INITIATIEFNEMER

In het informele netwerk van de wijkambtenaar spelen naast andere binders ook *trekkers* een belangrijke rol. Dit zijn de mensen die bereid zijn aan een onderwerp of project te sleuren. Ieder succesvol maatschappelijk initiatief heeft ten minste één van deze mensen nodig (WRR, 2012, p.79-81). Zij komen uit de buurt en willen graag iets ondernemen voor hun eigen buurt of wijk?. Zij kunnen en willen dit echter niet alleen doen. De trekkers leveren de energie en vaart binnen een initiatief en zijn voor anderen het gezicht en het aanspreekpunt van het initiatief. Dat wil niet zeggen dat zij leidinggevend zijn, maar meer een eerste onder gelijken (Van de Wijdeven, 2012, p.230). Trekkers steken veel tijd en moeite in het initiatief, maar worden vaak sceptisch ontvangen door de gemeente. Vanuit de wijkprofessional kunnen zij dus alle hulp gebruiken die zij kunnen krijgen. (WRR, 2012, p.79-81).

Het behouden van een netwerk is dus slechts de eerste stap in het succesvol wijkgericht werken. De volgende stap is de initiatiefnemer, of trekker, zo goed mogelijk faciliteren om zo de kans

op slagen zo groot mogelijk te maken. Wat is van belang in het contact en de omgang met een initiatiefnemer wanneer deze via het netwerk in contact komt met het wijkbureau?

## PERSOONLIJK, INFORMEEL EN KLEINSCHALIG

---

Initiatieven komen het best tot hun recht op kleine schaal (Van de Heijden, 2007, p. 30). Inwoners van kleinere dorpen en kernen voelen zich bijvoorbeeld meer betrokken en participeren meer in beleidsvorming dan burgers uit grotere kernen of steden. De bewoners van gemeenten die een herindeling hebben doorgemaakt en groter geworden zijn voelen een grotere mentale afstand tot het gemeentehuis. De redenen die hiervoor gegeven worden zijn dat men in dorpen elkaar beter kent en dat de lijntjes korter zijn. Het is daarmee makkelijker iets snel geregeld te krijgen door informeel en onderling contact. Men stapt ook makkelijker het gemeentehuis binnen (SCP, 2014, pp.141-142). De bewoner heeft vaak meer behoefte aan een informeel persoonlijk gesprek, of een persoonlijke reactie dan aan een formele brief van de wethouder. (WRR, 2012, p.111). Het persoonlijke lijkt hierbij belangrijk te zijn voor alle soorten vormen van participatie en geldt niet alleen voor het gemeentebestuur, maar ook voor ambtenaren (SCP, 2014, p.144).

Voor het wijkbureau in de binnenstad biedt dit goede aanknopingspunten voor de invulling van zijn functie als verbinder tussen de wijk en het ambtelijk apparaat. Het is immers enkel actief in de binnenstad, een relatief kleine wijk. Het bevorderen van de persoonlijke bekendheid en de mogelijkheid bieden tot laagdrempelig, informeel en persoonlijk contact kan het wijkbureau helpen beter in contact te komen staan met de bewoner van haar wijk. Dit kan ook het bevorderen van burgerparticipatie ten goede komen.

## SERIEUS NEMEN

---

Naast laagdrempelig en persoonlijk contact blijkt het belangrijk om de initiatiefnemer en het initiatief serieus te nemen en voortdurend informatie uit te blijven wisselen. Het serieus nemen van de initiatiefnemer en zijn initiatief kan, en moet, op vele manieren. Serieus nemen betekent niet automatisch dat het initiatief overgenomen wordt, of per direct uitgevoerd wordt. Het houdt wel in dat de gemeente zich betrokken opstelt tegenover de initiatiefnemer. De gemeente moet echt luisteren en openstaan voor initiatief (Van der Heijden et al. 2007, p.48; SCP, 2014, p.140). Dit gebeurt vaak nog te weinig, waardoor het initiatief niet van de grond komt. Dat wil niet

zeggen dat goed luisteren inhoudt dat ieder initiatief klakkeloos ondersteund moet worden (Van der Heijden, 2007, p.32, 33). Wanneer de ambtenaar of wethouder niet direct goedkeuring kan geven voor een initiatief kan over de inhoud en vormgeving van een initiatief discussie ontstaan. Tegenspreken en corrigeren zijn immers ook vormen van serieus nemen (Hurenkamp & Rooduijn, 2009, p.201).

Mocht besloten worden dat een initiatief toch ondersteund wordt en het proces van start gaat is een goede informatie-uitwisseling een voorwaarde voor burgerbetrokkenheid. Een regelmatige update die aansluit bij de initiatieven in de buurt en de leefwereld van de initiatiefnemer geeft de burger het gevoel vertrouwd te worden. Hetzelfde geldt voor een goede terugkoppeling van resultaten. Inwoners willen graag weten wat er met hun melding of klacht is gebeurd, net als dat ze graag weten hoe het staat met het initiatief dat ze ingediend hebben. De inwoner wordt graag op de hoogte gehouden, ook als er eigenlijk niets te melden is. De ‘sufferdjes’, regionale bladen en omroepen kunnen hierin een grote rol vervullen, maar tegenwoordig is een buurtwebsite een goede mogelijkheid om een tweerichtings communicatiekanaal in te richten (WRR, 2012, p.91-92). Goede informatie-uitwisseling betekent namelijk niet alleen zenden, maar ook ontvangen.

Dit sluit aan bij een van de genoemde drempels uit het tweesporenmodel. In het model komt naar voren dat onbegrip over elkaars drijfveren, elkaars afwegingen en logica, een goed buurtgericht beleid in de weg staat (WRR, 2005, p.128) Een goede informatie-uitwisseling, waarbij alle betrokken partijen op de hoogte gehouden worden, zou mogelijk een manier zijn om de vertrouwdheid met elkaars logica en situatie te vergroten. Een belangrijke kanttekening daarbij is, dat hoewel informatie belangrijk is er wel rekening gehouden moet worden met de tijd die initiatiefnemers en vrijwilligers hebben om op de hoogte te blijven. Daar waar ambtenaren de hele dag bezig zijn met deze problemen en informatie, heeft de burger in de avond maar vaak een aantal uren om zich hier op te richten (SCP, 2014, p.146).

Met betrekking tot het serieus nemen en betrokken houden van de burger door middel van informatievoorziening is in de adviesvraag van het wijkbureau en documenten van de gemeente niets naar voren gekomen. Ook is niet duidelijk hoe groot het wederzijds begrip is tussen het wijkbureau en de wijkgericht werkende vakafdelingen aan de ene kant en de burger aan de andere kant. Deze informatie doet de vraag rijzen over hoe het wijkbureau er voor zorgt dat de burger op de hoogte blijft over de acties, intenties en beweegredenen van de gemeente betreffende initiatieven in de buurt.

Een goede samenwerking is belangrijk, maar de initiatiefnemer moet in de uitvoering van zijn plan ook genoeg ruimte krijgen eigen invulling te geven aan het initiatief. Dit kwam eerder al naar voren in het tweesporenmodel van de WRR, waarin gesteld werd dat de gemeente gepaste afstand houden moest en vooral niets inhoudelijk over moest nemen (WRR, 2005, pp. 117-127). Genoeg ruimte bieden is belangrijk op verschillende vlakken. Laat in eerste instantie doeners vooral doen; regels en uitgebreide procedures werpen drempels op en hebben geen vitaliserende werking op opstartende initiatieven. Dat wil niet zeggen dat initiatiefnemers in een regelvrije omgeving hoeven te werken, maar dat regels en procedures niet te veel van de aandacht en energie van de initiatiefnemers moeten opeisen (Van de Wijdeven, 2012, p.230-231; Huygen et al, 2012, p.33). Er lijkt sprake te moeten zijn van een goede verhouding tussen handelingsvrijheid en begrenzing. Ten tweede moet de ambtenaar een flexibele houding aan kunnen nemen. Professionals hebben vaak andere verwachtingen van een initiatief dan de initiatiefnemer. Wanneer zaken anders lopen dan zij voor ogen hadden dreigt het gevaar dat de ambtenaar het initiatief vanuit de eigen institutionele logica en ervaring over gaat nemen (Van der Heijden, 2007, p.31). Bij flexibiliteit hoort ook dat de wijkprofessional niet voor iedere vraag terug hoeft naar zijn baas. Er moet ruimte zijn om te experimenteren en dat vereist de acceptatie dat er zo nu en dan wat mis gaat (WRR, 2012, p. 117-127).

Op de tweede plek is het van belang dat de ambtenaar op afstand blijft, want voor het slagen van het initiatief is het belangrijk dat de burger het gevoel heeft eigenaar te zijn van zijn eigen initiatief. De betrokkenheid van de burger neemt ook toe naarmate zijn autonomie en verantwoordelijkheid groeit (SCP, 2014, p. 136, 227). Dit lijkt voornamelijk op te gaan voor coöperaties. Eigenaarschap kan gezien worden als financiële onafhankelijkheid, of daadwerkelijk eigenaarschap van het club- of buurthuis. Dit creëert een gevoel van saamhorigheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid, waardoor mensen bereid zijn meer te doen. Afhankelijkheid van de gemeente voor subsidies is een onzekerheidsfactor die kan leiden gevoelens van machteloosheid (WRR, 2012; SCP, 2014).

Een gevoel van eigenaarschap leidt echter niet automatisch tot een positieve uitkomst. Eigenaarschap kan leiden tot gevoelens van waardering en trots, soms voelen mensen zich echter niet gewaardeerd, maar gebruikt. Het kritieke punt hier is dat eigenaarschap dat zelf verworven en opgebouwd is kan leiden tot saamhorigheid en een gevoel van trots. Erkenning van de gemeente daarin kan als zeer motiverend ervaren worden Eigenaarschap dat opgelegd

of verzocht wordt door een terugtrekkende overheid wordt gezien als het dumpen van verantwoordelijkheid (Hurenkamp, et al., 2006, p.62; WRR, 2012, p.133; SCP, 2014, p.138).

Hoewel burgerparticipatie en -initiatief veel ruimte nodig hebben en de ambtenaar waar mogelijk op afstand moet blijven, hebben ze ook wel eens een steuntje in de rug nodig. Het bieden van steun kan vele vormen aannemen en niet alle projecten zullen evenveel steun nodig hebben. In het begin kan het doorwijzen naar het juiste contact, of het verschaffen van informatie al volstaan. Andere keren is kleine financiële steun nodig (WRR, 2012). Als dit het geval is lijkt het niet verstandig als de gemeente heel moeilijk gaat doen over een kleine onkostenvergoeding wanneer de burger vrijwillig een taak op zich neemt (SCP, 2014). In de kern gaat het bij ruggensteun, of ondersteuning, om de bereidheid van instanties om in het redeneren steeds weer aan te sluiten bij de vraag logica van het initiatief, om vervolgens speelruimte en mogelijkheden te zoeken in de eigen institutionele logica (Van de Wijdeven, 2012, p.231).

## 3.2. INTEGRAAL WERKEN

In het tweesporenmodel van de WRR (2005) wordt integraal werken als een voorwaarde genoemd voor een goede buurtgerichte werkwijze. Ook heeft het wijkbureau de opdracht meegekregen het integraal werken binnen de gemeente te bevorderen. Om advies te kunnen geven over mogelijke kansen om het integraal werken binnen de gemeente Utrecht te bevorderen is inzicht in wat integraal werken precies is, en wat de voorwaarden hiervoor zijn, noodzakelijk. In deze paragraaf wordt daarom eerst op basis van literatuur uiteengezet wat integraal werken inhoudt, vervolgens wordt gekeken naar de voorwaarden. Dit blijkt minder eenvoudig dan het klinkt. In de literatuur lijkt men het er namelijk wel over eens te zijn wat integraal werken zou moeten inhouden. Minder inzicht bestaat over wat nodig is om tot een goede integrale samenwerking te komen (De Waal, Binkhorst & Scheijmans, 2014, p. 40; Platform31, 2015).

---

### 3.2.1. WAT HET IS EN WAT DE REDEN ER VOOR IS

Vrijwel iedere publicatie die integraal werken behandelt of benoemt omschrijft het als een variant op *het samenwerken van sectorale kokers om wijkproblematiek effectief in zijn geheel op te lossen* (WRR, 2005, p.122; RMO, 2009, p.14; Peeters, Van der Steen & Van Twist, 2010,

p.35; P. Tops zoals aangehaald op Platform31, 2015). In het geval van de gemeente Utrecht zijn de verschillende vakafdelingen, die ieder een eigen expertise hebben in de wijk, te zien als de sectorale kokers. Deze afdelingen werken nu wijkgericht om een betere aansluiting te vinden op de leefwereld van de burger en de problemen zoals die zich in de buurt voordoen. Veel van de leefbaarheidsproblemen uit de wijk vallen namelijk niet precies onder één van de sectorale kokers (WRR, 2005). Om deze reden moeten de vakafdelingen hecht samenwerken, zodat het probleem in zijn geheel opgelost kan worden.

Integraal werken zou op verschillende manieren een oplossing moeten zijn voor verscheidene problemen die een verkokerde werkwijze met zich meebrengt. In eerste instantie voorkomt het oogkleppen voor wat er nu echt in de wijk gebeurt. Ten tweede, verkokering: het niet weten wat collega's van andere afdelingen doen in dezelfde wijk. Ten derde worden ook vakidioten genoemd; individuen die een bepaald onderwerp heilig verklaren als antwoord op alle problemen. Een integrale werkwijze dwingt professionals dus buiten de kokers van hun eigen expertise te kijken. Doordat men beter zicht heeft op de problemen in de wijk en de handelingen van collega's kunnen verspilling, irritatie en slechte externe relatiepatronen voorkomen worden (Platform31, 2015).

Een veelgehoord alternatieve oplossing voor problemen die een sectorale aanpak met zich mee brengt is ontkokering. Echter, de RMO (2008) heeft in haar publicatie 'de ontkokering voorbij' laten zien dat de ontkokering van nu, de verkokering van morgen is. Als kokers worden weggehaald van sectoren als onderwijs, justitie en zorg ontstaan er automatische nieuwe kokers op andere categorieën als veiligheid, jeugd en wijk. Deze kokers zullen op termijn weer met elkaar gaan botsen (RMO, 2008, p.27), want het is niet mogelijk een organisatie te vormen die aansluit op alle mogelijke problemen die zich in de samenleving voordoen (p.30; Peeters et al., 2010, pp. 35-36). In plaats van blijven herorganiseren wanneer de ontstane kokers met elkaar botsen, biedt integraal werken het voordeel van een minimale verandering en verstoring door de toevoeging van stevige coördinatiemechanismen. Tevens is er behoud van kennis en expertise, omdat mensen niet uit hun specialiteit weggehaald worden (WRR, 2005, 122).

Het integraal werken is echter ook niet zonder gevaren. Integraal werken is bedoeld om de focus op de buurt te versterken, maar door het toevoegen van coördinatielagen en afstemming onder elkaar kan dit uit het oog verloren worden. Er wordt dan te veel energie gestoken in de interne afstemming, waardoor geen tijd overblijft voor het daadwerkelijke wijkgericht werken (WRR, 2005, p. 123). Tenslotte waarschuwt de RMO (2009, p.62) er ook voor dat het behouden van een goede samenhangende samenwerking in een wijkgerichte setting geen eenmalige exercitie

is. De spanning binnen een sectorale organisatie die integraal werkt met een buurtfocus is niet weg te organiseren, maar moet constant op een effectieve manier worden gecoördineerd.

---

### 3.2.2. WAT IS NODIG VOOR EEN GOEDE INTEGRALE SAMENWERKING?

Uit verschillende publicaties valt op te maken wat integraal werken inhoudt, wat de voordelen ervan zijn en wat de gevaren zijn die het met zich mee brengt. Er zijn echter een stuk minder publicaties die omschrijven hoe een goede integrale samenwerking opgezet wordt. Bij elkaar schetsen zij wel een beeld van een aantal brede aspecten die belangrijk lijken te zijn.

---

#### COÖRDINATIE

Eerder is gesteld dat integrale samenwerking extra coördinatie vergt. Eén publicatie stelt dat het niet uitmaakt wie deze coördinatie, of regie, in handen heeft, als het maar duidelijk is wie het is. Deze partij moet ook een vrije positie bezitten en niet vastzitten in de verkokerde organisatie. Deze vrije positie stelt de regisseur in staat verschillende inhoudelijke programma's of afdelingen bij elkaar te brengen. Binnen de samenwerking wordt projectmatig gewerkt, waarbij het oplossen van problemen centraal staat (Doms, Gelissen & Helleman, 2009, p.44-45). Een andere publicatie uit de zorgsector stelt dat wanneer aangesloten kan worden bij bestaande samenwerkingsstructuren, dit de samenwerking versoepelt. Op deze manier hoeft niet geïnvesteerd te worden in herstructurering, worden patiënten sneller geholpen en ontstaat een groter begrip van elkaars werkwijzen, waardoor een verdieping in de samenwerking mogelijk was (Schelleman-Offermans, Tietschert, Derickx, Ruwaard & Jansen, 2015,p.35).

De werkwijze van de wijkbureaus in Utrecht lijkt aan te sluiten bij de conclusies van deze publicaties. De positie van het wijkbureau is vrij, zij kan zich tussen de kokers bewegen en de benodigde vakafdelingen bij elkaar krijgen. Tevens wordt projectmatig gewerkt, per probleem wordt gekeken welke expertise nodig is en afdelingen worden bijeen geroepen met het doel dat betreffende probleem op te lossen. Het wijkbureau werkte eerder al wijkgericht, nu ook de andere vakafdelingen wijkgericht werken sluiten zij aan bij de werkwijze van het wijkbureau, waardoor de ervaring en expertise van het wijkbureau doorgegeven kan worden.

Vanuit het wijkbureau wordt aangegeven dat nu nog relatief veel tijd wordt gestoken in het coördineren van het wijkgericht werken. Dit zal op termijn minder moeten worden, zodat meer



ruimte vrij komt voor andere taken. Helemaal verdwijnen zal deze coördinerende taak nooit, want een integrale werkwijze vereist constante sturing (RMO, 2009, p.62). Toch zou een vermindering gerealiseerd kunnen worden door de bekendheid van de werknemers van de verschillende afdelingen met elkaar te vergroten. Dit wordt besproken in de volgende paragraaf.

---

## BEKENDHEID MET ELKAAR

Een ander aspect betreft de persoonlijke factor en bekendheid met de samenwerkingspartners. Het gaat hier niet alleen persoonlijke bekendheid, maar ook bekendheid met elkaars werkwijzen en verantwoordelijkheden. Deze laatste is hierboven al kort genoemd als gevolg van aansluiting bij bestaande samenwerkingsstructuren. Ook kwam deze factor al terug in één van de redenen waarom integraal gewerkt wordt: een beter zicht op wat collega's doen in de wijk zorgt voor een betere samenwerking, minder frustratie en minder verspilling (Platform31, 2015). Dit bleek inderdaad op te gaan voor twee zorginstellingen die samen hoorden te werken, maar niet goed op de hoogte waren van elkaars aanbod, waardoor zij een parallel aanbod hadden lopen, wat irritaties bij de professionals opleverde en onrust onder de burger (Schelleman-Offermans, 2015, p.36). Een goede informatie-uitwisseling tussen betrokkenen draagt dus bij aan een goede integrale werkwijze (de Waal et al., 2014, p. 41). Dit sluit aan bij de drempel die de WRR (2005) in haar publicatie 'Vertrouwen in de buurt' noemt betreffende onbegrip voor elkaars drijfveren. Waar onbegrip leidt tot slechte samenwerking lijkt het logisch dat inzicht in elkaars werkwijzen en bekendheid met elkaar samenwerking juist versoepelen.

Op persoonlijk vlak blijkt dat informele manieren van overleggen en elkaar treffen bijdragen aan de samenwerking, omdat men elkaar beter leert kennen (Schelleman-Offermans et al, 2015, p.36). Dit biedt mensen kansen elkaar vragen te stellen of samen eens ergens naar te kijken. Het informeel treffen en de informele relaties wordt in één geval door de respondenten omschreven als van groot belang voor een samenhangende aanpak (Heuvel & Roes, 2010, p.10). Doms et al (2009, p.51) nemen een meer extreme positie in met betrekking tot de persoonlijke factor en stellen dat er aandacht moet zijn voor de 'chemie' tussen mensen. Bij een afwezigheid van een klik zou desnoods de sleutelfiguren vervangen moeten worden.

Hoewel de vorm die het integraal werken binnen de gemeente Utrecht aanneemt goed aansluit bij de omschrijving zoals die terug te vinden is in de literatuur, is er geen inzicht in hoe de persoonlijke factor en de bekendheid met elkaars werkwijzen een rol speelt in de

samenwerking. In de dataverzameling zal hier met betrekking tot het bevorderen van integraal samenwerken dan ook naar gevraagd worden.

---

## FINANCIËN

Een laatste aspect dat teruggevonden wordt in de literatuur betreft de financiën. Omdat dit aspect buiten de beïnvloedingsmacht van het wijkbureau ligt zal het niet meegenomen worden in de dataverzameling. Het wordt hierna wel kort benoemd, om te illustreren dat het wijkbureau op zichzelf niet bij machte is om het integrale werken helemaal te optimaliseren, zonder dat er structurele veranderingen in de financiering doorgevoerd worden.

Zowel de WRR (2005, p. 98, 122), Doms et al (2009, p.46) en Pennen, Davis & Ruijsbroek (2006, p.60) benadrukken dat het bij elkaar krijgen van de nodige financiën geen makkelijke opdracht is. Veel discussie tussen integraal werkende afdelingen of organisaties betreft ‘gedoe’ over geld. Wanneer samen gewerkt wordt, moet ook samen gefinancierd worden. Vaak is het echter niet makkelijk te bepalen wie exact waarvoor moet betalen. Doms et al (2009, p.46) stellen daarom dat financiering de inhoud moet volgen. In eerste instantie moet een goed plan geformuleerd worden, waar alle betrokkenen voldoende commitment voor tonen, dan wordt de discussie over geld makkelijker. Schellemans et al. (2015, p.33) voegen daar aan toe dat er financiële ruimte nodig is om te investeren in het bevorderen van samenwerken.

### 3.3. GEBRUIK VAN DE LITERATUUR IN HET ONDERZOEK

In de literatuur ontbreekt het aan goed onderbouwde en eenduidige werkwijzen wanneer het gaat om een wijkgerichte aanpak en integraal werken. Wel kunnen aan de hand van verschillende publicaties bevorderende of anderszins belangrijke omstandigheden of belangrijke voorwaarden voor het succes van een burgerinitiatief gevonden worden. Deze omstandigheden, voorwaarden en handelingsperspectieven zullen hieronder een voor een toegelicht worden. Een groot aantal van deze zullen in dit onderzoek dienen als sensitizing concept om na te gaan waar de kansen en uitdagingen in wijkgericht werken en het faciliteren van initiatieven voor het wijkbureau liggen.

Met betrekking tot wijkgericht werken zullen de twee genoemde categorieën, verbindingen maken en omgaan met de initiatiefnemer, uitgevraagd worden aan de hand van meer specifieke

voorbeelden. In het geval van integrale samenwerking zal specifiek gevraagd worden naar de persoonlijke factor en de bekendheid met andere afdelingen. In beide gevallen is het doel kansen en uitdagingen te vinden waarop het wijkbureau kan inspelen om het wijkgericht werken en integraal werken te verbeteren in haar eigen specifieke context.

## 4. ONDERZOEKSMETHODE

### 4.1. BELANGRIJKE KEUZES VOOR DE UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

#### 4.1.1. SOORT ONDERZOEK

Bij de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve insteek. Hier is om verschillende redenen voor gekozen. Vanwege de context van het wijkbureau is het onderzoek in zijn aard noodzakelijk een casestudy. Het wijkbureau functioneert in een omgeving die zeer specifiek is. Om de adviesvraag goed te kunnen beantwoorden is goed inzicht nodig in deze omgeving, waarvoor veel data nodig is. Een kwalitatieve insteek maakt een rijke dataverzameling mogelijk. Ten tweede biedt de literatuur slechts een beperkt aantal thema's die belangrijk blijken te zijn in het wijkgericht werken, integraal werken en burgerparticipatie. Deze algemene thema's blijken in veel situaties belangrijk, maar kunnen per casus een andere vorm aannemen. Tevens zijn thema's als 'serieus nemen' en 'bekendheid met elkaar' inherent gebaseerd zijn op ervaringen van mensen. Een kwalitatieve aanpak is beter toegerust op het achterhalen van deze ervaringen dan een kwantitatieve insteek. Tenslotte heeft het wijkbureau een zeer beperkt aantal samenwerkingspartners binnen de gemeente. Dit is niet per se een reden om voor een kwalitatieve insteek te kiezen, wel is het reden om een kwantitatieve aanpak te mijden omdat voor een statistische relevantie een groot aantal respondenten nodig zijn.

#### 4.1.2. RESPONDENTEN

Bij dit onderzoek naar hoe het wijkbureau haar taken optimaal kan vervullen binnen het stadskantoor zijn twee onderzoekers betrokken. Omdat het wijkbureau een verbindende functie vervult tussen de wijk en de gemeente is besloten het onderzoek op dit punt te verdelen. Dat wil zeggen dat het ene onderzoek zich richt op het optimale wijkbureau in de ogen van de burger, ondernemer en andere maatschappelijke stakeholders uit de wijk en dat het andere onderzoek zich richt op de ambtelijke organisatie. Door deze verdeling te kunnen maken kan een goede weergave gegeven worden van het beeld dat in beide afzonderlijke partijen bestaat. Mogelijke contrasten en overeenkomsten zouden hierdoor goed aan het licht moeten komen.

Dit is het onderzoek dat zich richt op de samenwerkingspartners binnen de gemeente. Hierbij is gebruik gemaakt van een selecte steekproef van 15 respondenten, waarbij in overleg met de wijkregisseur van de binnenstad gekeken is naar wie een heldere visie op het wijkbureau heeft.

De betrokkenheid van de wijkregisseur was hierin noodzakelijk vanwege de kennis die zij heeft over haar collega's. Om een goed beeld te kunnen geven van het optimale wijkbureau in het stadskantoor moet de respondent immers een goed beeld hebben van wat het wijkbureau doet, maar ook van wat wijkgericht werken en integraal werken inhouden. Daarbij is gestuurd op een selectie van respondenten die op verschillende niveaus betrokken zijn bij het wijkbureau. De geselecteerde respondenten werken regelmatig samen met het wijkbureau, hebben anderszins vakinhoudelijk contact met medewerkers van het wijkbureau, of hebben een goede visie op de wijze waarop een wijkbureau werkt. Dit kan betekenen dat zij op uitvoerende vakafdelingen werken die in contact staan met het wijkbureau. Naast collega's op uitvoerend niveau is ook gesproken met collega's op een meer abstract, beleidsvormend niveau en collega's die op andere wijkbureaus werken. Tenslotte zijn één wethouder en één maatschappelijk partner geïnterviewd, die beide zijn betrokken bij de binnenstad en het wijkbureau (voor een overzicht van de respondenten, zie bijlage 1.) De reden dat, ondanks de focus op de gemeentelijke organisatie, toch een maatschappelijk partner betrokken is in dit onderzoek heeft er mee te maken dat ook zij wijkgericht werken in de binnenstad en inhoudelijke ondersteuning bieden aan initiatiefnemende burgers.

---

#### 4.1.3. DATAVERZAMELING

De aard van het onderzoek en het formaat van de populatie (het aantal gemeentelijke samenwerkingspartners van het wijkbureau) maakten het onderzoek uitermate geschikt voor diepte interviews. Het betreft een casusspecifieke vraag waarbij in de literatuur relatief weinig bekend is over het onderwerp van de vraag. De literatuur biedt slechts een aantal brede thema's die belangrijk blijken te zijn in het wijkgericht werken, integraal werken en bij burgerparticipatie. Om te achterhalen hoe deze thema's een rol spelen in de realiteit van wijkbureau binnenstad zijn deze thema's als sensitizing concepts ingezet in het interview (voor de topicslijst, zie bijlage 2). De interviews zijn semi gestructureerd opgezet om ook nieuwe thema's en inzichten bloot te kunnen leggen die niet in de literatuur of de hulpvraag van het wijkbureau naar voren kwam. Om deze reden is ook expliciet gevraagd naar wat er in de ogen van de respondenten voor zichzelf, de ambtenaar in het algemeen, en voor het wijkbureau veranderd is met de verhuizing naar het stadskantoor.

Voor ieder interview stond een uur gepland, om genoeg tijd te hebben om op alle thema's in te gaan. In drie gevallen is dit korter uitgevallen. Tweemaal omdat de voorgaande afspraak van

de respondent uitliep, eenmaal omdat er onduidelijkheid bestond over de plek waar afgesproken was. In twee andere gevallen heeft het interview langer geduurd vanwege de hoeveelheid informatie die hieruit naar voren kwam.

Voor de aanvang van elk onderzoek is gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden, is de respondent ingelicht over de aard van het onderzoek en in de inhoud van het interview. De respondent zijn ervan verzekerd dat de data anoniem behandeld zou worden en enkel voor dit onderzoek gebruikt zou worden. Drie respondenten hebben verzocht eventuele citaten ter controle voor te leggen.

---

#### 4.1.4. DATABEWERKING EN –ANALYSE

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens zijn de transcripties ingevoerd in Nvivo. Met behulp van dit programma zijn de interviews gecodeerd. Hierin is gekozen om eerst open te coderen, omdat uit de interviews verschillende nieuwe thema's naar voren kwamen die niet in de literatuur terug te vinden waren. Het gebruik van enkel van te voren vastgestelde thema's zou veel verlies van data betekend hebben.

De tweede stap betrof axiaal coderen, waarin veel codes samengevoegd zijn vanwege grote gelijkenissen in de thema's, maar ook codes opgesplitst zijn vanwege te grote verschillen. De derde stap betrof het vinden van relaties tussen de verschillende codes, waarbij ingezet is op een vormgeving die zo goed mogelijk aansluit bij de gestelde deelvragen.

#### 4.2. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Omdat het doen van kwalitatief onderzoek door middel van interviews niet de meest betrouwbare vorm van onderzoek is, zijn verschillende maatregelen getroffen om een voldoende niveau van betrouwbaarheid te verzekeren. Om replicatie mogelijk te maken zijn de onderzochte concepten geoperationaliseerd, en zijn lijsten van respondenten (bijlage 1) en bevraagde topics (bijlage 2) toegevoegd. Tevens is het verloop van het onderzoeksproces vastgelegd om het controleerbaar te houden. Onderdeel hiervan zijn de al genoemde respondenten en topic lijsten, maar ook de bijgevoegde codeboom (bijlage 3) en het transcriberen van de interviews.

De validiteit van het onderzoek ligt complexer. De operationalisaties van de gemeten concepten gebaseerd op de beperkte kennis uit de literatuur. De kans is dan ook groot dat verschillende aspecten van deze concepten onderbelicht gebleven zijn. Ook zijn de resultaten van het onderzoek niet goed generaliseerbaar. Dit heeft te maken met het feit dat dit onderzoek een casestudy betreft, waarbij de situatie van een enkel wijkbureau de basis vormt. De resultaten zijn dan ook niet te generaliseren naar andere wijkbureau die in een andere context functioneren. Voor het doel dat dit onderzoek dient, namelijk een advies aan het onderzochte wijkbureau, vormt dit laatste geen probleem.

### 4.3. OPERATIONALISATIE

De probleemstelling van dit onderzoek is: “Hoe kan het wijkbureau volgens haar ambtelijke en bestuurlijke samenwerkingspartners haar functie optimaal vervullen vanuit het stadskantoor?” In de contextomschrijving is gebleken dat de verschillende taken van het wijkbureau gericht zijn op het stimuleren van burgerparticipatie door burgerinitiatieven te faciliteren en het bevorderen van wijkgericht en integraal werken binnen de gemeentelijke organisatie. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zullen deze termen geoperationaliseerd moeten worden. Deze operationalisatie heeft geleid tot een topiclijst. Deze lijst is tijdens de dataverzameling aangepast, de uiteindelijke versie is terug te vinden in bijlage 2.

---

#### 4.3.1. OPERATIONALISATIE BEVORDEREN VAN WIJKGERICHT WERKEN EN FACILITEREN VAN BURGERINITIATIEVEN

Er is ervoor gekozen de operationalisatie van het wijkgericht werken en het faciliteren van burgerinitiatieven samen te nemen. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste blijkt uit de literatuur dat het ondersteunen en faciliteren van burgerinitiatieven een onlosmakelijk deel is van het wijkgericht werken. De focus van dit onderzoek ligt ook op dat deel van het wijkgericht werken dat betrekking heeft op het oppakken van de ad hoc vragen en projecten die gedurende het jaar opkomen, namelijk de informele burgerinitiatieven zoals die gedefinieerd zijn in hoofdstuk twee.

Het bevorderen van het wijkgericht werken en het faciliteren van burgerinitiatieven zijn in deze casus op een tweede manier ook onlosmakelijk van elkaar gebleken. Het wijkbureau faciliteert

burgerinitiatieven door het contact met de wijk te behouden, als aanspreekpunt te dienen en waar mogelijk financiële ondersteuning aan een initiatief te bieden. Zij kan de initiatiefnemer vakinhoudelijk echter niets bieden en is daarin afhankelijk van de vakafdelingen. Deze vakafdelingen zullen zich daarom ook steeds meer faciliterend en open moeten opstellen naar de vraag vanuit de wijk, iets wat het wijkbureau moet bewerkstelligen. Dat wil zeggen dat een groot gedeelte van de praktische invulling van het wijkgericht werken en ondersteunen van burgerinitiatieven zoals die terugkomt in de literatuur niet alleen opgaat voor het wijkbureau, maar ook voor de vakafdelingen.

Een goed praktische invulling van wijkgericht werken en faciliteren blijkt moeilijk. Uit de literatuur blijken een aantal belangrijke eigenschappen en moeilijkheden voor een dergelijke praktische invulling. Omdat deze eigenschappen in iedere gemeente andere vormen aan kunnen nemen is besloten deze in te zetten als sensitizing subjects tijdens de interviews. Om de kansen en uitdagingen binnen het bevorderen van wijkgericht werken en het faciliteren van burgerinitiatieven te identificeren zijn deze aan de hand van de volgende sensitizing subjects uitgevraagd:

#### Moeilijkheden/drempels

- Moeilijkheden in samenwerken met initiatiefnemers
- Moeilijkheden in de organisatie van de gemeente en personeelsbezetting
- Korte tijdshorizon van initiatiefnemers
- Korte tijdshorizon van ambtenaren



## Succesfactoren

- Bekendheid met het netwerk in de wijk
  - Weten wat er speelt
- Verbindingen leggen tussen netwerk en de gemeente
- Laagdrempelig benaderbaar
- Omgang met de initiatiefnemer
  - Persoonlijk contact
  - Informeel contact
  - Laagdrempelig
  - Serieus nemen
  - Ruimte geven voor eigen invulling
    - Niet overnemen
    - Eigenaarschap
  - Begeleiden en ondersteunen

---

### 4.3.2. OPERATIONALISATIE INTEGRAAL WERKEN

Integraal werken is eerder gedefinieerd als *het samenwerken van sectorale kokers om wijkproblematiek effectief in zijn geheel op te lossen*. Ondanks de populariteit van het concept integraal werken blijkt kennis over een praktische vormgeving van een succesvolle integrale samenwerking in de vakliteratuur beperkt. Slechts een drietal thema's komen naar voren. Twee hiervan zullen als sensitizing subjects ingezet worden om te achterhalen waar mogelijke kansen en uitdagingen liggen voor het wijkbureau. Deze zijn als volgt:

#### Coördinatie:

- Duidelijkheid over wie deze rol heeft
- Aansluiten bij bestaande samenwerkingsstructuren

#### Bekendheid met samenwerkingspartners:

- Persoonlijke bekendheid
- Bekendheid met de werkwijzen, verantwoordelijkheden en restricties van partners
- Informele omgangsvormen

De derde factor, financiën, wordt niet meegenomen in het onderzoek. Dit is geen factor waarop het wijkbureau invloed uit kan oefenen. Er kunnen dan ook geen praktische aanbevelingen gedaan worden op basis van de informatie die hieruit voort zou komen.

## 5. ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk zal op basis van de verkregen data een antwoord geformuleerd worden op de deelvragen. De eerste twee deelvragen zijn meer exploratieve en kader scheppende vragen. De bevindingen uit deze vragen zullen belangrijke aanknopingspunten vormen voor de kansen en uitdagingen voor het verbeteren van het wijkgericht werken en integraal werken onder de gemeentelijke samenwerkingspartners. Per deelvraag zullen de thema's besproken worden die respondenten als belangrijk ervaren en waarin zij kansen en uitdagingen zien voor het wijkbureau. De bevindingen worden waar mogelijk geïllustreerd aan de hand van citaten.

### 5.1. VERANDERINGEN SINDS DE VERHUIZING

De eerste deelvraag die besproken wordt luidt:

*Wat is er volgens de ambtelijke, bestuurlijke en maatschappelijke samenwerkingspartner voor het wijkbureau veranderd sinds de verhuizing wanneer het gaat om het uitvoeren van haar taken?*

Binnen deze vraag zijn drie grote thema's naar voren gekomen die spelen onder de gemeentelijke collega's. Alle respondenten hadden een mening over het effect voor de inwoner van de binnenstad, maar een eenduidig beeld komt hieruit niet naar voren. Ten tweede wordt ervaren dat het contact met collega's makkelijker is geworden doordat zij nu dichterbij elkaar zitten. Ten derde wordt ervaren dat zij minder buiten komen en daardoor minder contact hebben met de stad.

---

#### 5.1.1. EFFECT VOOR DE INWONER EN ONDERNEMER

Officieel gezien zit Wijkbureau Binnenstad nog in zijn eigen wijk, het stationsgebied is immers onderdeel van de binnenstad. Zo wordt dat echter door het merendeel van de respondenten niet ervaren. Deze nieuwe locatie ervaren zij als verhoogde drempel voor de inwoners om het wijkbureau op te zoeken. Zelfs nu het wijkbureau al van de achtste naar de vijfde verdieping

verhuisd is, staan slechts enkele respondenten echt positief tegenover de locatie. Nu moet de bewoner door het stationsgebied heen en het wijkbureau op komen zoeken in. *“Zo’n heel groot gemeentelijk kantoorkolos” – ambtelijke medewerker.* De collega’s onderschrijven de ervaring van de wijkbureaumedewerkers dat het wijkbureau nu minder in de wijk zit. Het belang dat zij hechten aan een plek in de wijk loopt echter zeer uiteen.

Een eerste groep respondenten beredeneert dat hoewel de afstand die de bezoeker gemiddeld gezien af moet leggen iets groter is, de verhuisbeweging niet dusdanig groot is geweest dat het enorme consequenties zou moeten hebben. Ook vanuit de Neudeflat moesten de werknemers van het wijkbureau namelijk nog afstanden afleggen om in alle buurten van hun wijk te kunnen komen. Voor de inwoners van die buurten gold het omgekeerde toen ook al. Nu zou het wijkbureau met het openbaar vervoer zelfs beter bereikbaar moeten zijn.

Een andere groep respondenten erkent dat het wijkbureau op de vijfde verdieping open staat voor het publiek. Een enkeling ziet daar de positieve kant aan dat het wijkbureau wellicht gebruik kan maken van de bezoekersstroom die door de andere dienstverlening gegenereerd wordt. Toch lijkt de overheersende opinie te zijn dat een locatie op de vijfde verdieping onvoldoende is om aantrekkelijk te zijn voor de inwoner en ondernemer om langs te komen. De omvang van het kantoor zou ontmoedigend zijn voor de bezoeker. Een laatste kleine groep blijft sceptisch tegenover de vestiging van het wijkbureau in de binnenstad, waar deze ook in het stadskantoor geplaatst zou zijn.

Overwegend zien de respondenten het stadskantoor als obstakel voor de bezoeker van het wijkbureau. Het obstakel wordt echter op verschillende plekken geplaatst. Sommigen zien de locatie van het wijkbureau in van het stadskantoor, aan de rand van de binnenstad, als een drempel. Anderen zien de enormiteit van het stadskantoor zelf als een ontmoedigende factor. Veel respondenten zien wel mogelijkheden om het wijkbureau binnen het stadskantoor meer benaderbaar te maken voor de bezoeker. Een aantal van hen stelde voor een balie in te richten op de begane grond. De bezoeker zou dan niet naar de 5<sup>e</sup> verdieping hoeven, waardoor de drempel lager wordt. Een andere respondent sprak ook over een balie, maar niet op de begane grond, maar bij het wijkbureau zelf. Hierdoor zou het voor de bezoeker direct duidelijk zijn wie aangesproken kon worden. Ook wordt het wijkbureau als eenheid daar beter herkenbaar door.

---

### 5.1.2. CONTACT MET COLLEGA'S

Waar door veel ambtelijke respondenten het wijkbureau als drempel voor de burger gezien wordt, zien zij wel dat de nieuwe locatie mogelijkheden biedt om het contact met de collega's te verbeteren. Alle respondenten beamen dat de lijntjes met de collega's in het stadskantoor nu korter zijn:

*“En een van de voordelen is, en dat is dan specifiek voor wijkbureau binnenstad, dat natuurlijk heel veel mensen met wie ze te maken hebben hier ook in huis zitten. Dat is dus weer meerwaarde. Dat is in de Neudeflat wat minder. Natuurlijk, daar zaten ook wel afdelingen van de gemeente, maar toen hadden we natuurlijk nog 16/17 panden in de stad waar allerlei verschillende afdelingen zaten. Dat is dus specifiek voor wijkbureau binnenstad weer een pluspunt dat ze eigenlijk in huis zitten met alles en iedereen, waar ze veel zaken mee moeten doen.”*

*- Respondent gemeente Utrecht*

Een aantal van hen stellen ook dat dit zeker opweegt tegen de drempel die het stadskantoor vormt voor de bezoeker van het wijkbureau. Nu iedereen onder één dak zit is het mogelijk iemand even op te zoeken wanneer je hem of haar nodig hebt. Ook wordt ervaren dat de kans op toevallige ontmoetingen, waarbij je elkaar even kort spreekt, groter is. Deze ontwikkelingen worden door veel respondenten als bevorderlijk gezien voor de samenwerking. Dit is in de ogen van sommigen specifiek voor het wijkbureau belangrijk, omdat het een regisserende en netwerkende functie heeft. Zij zien het dan ook als van belang dat zij ook goede contacten kunnen onderhouden met de collega ambtenaren. Dit is iets waar het stadskantoor goed aan kan bijdragen. Op deze eigenschap van het stadskantoor kan het wijkbureau aangrijpen om het integraal werken te verbeteren. Hier zal dieper op ingegaan worden bij het beantwoorden van deelvraag 3.

Door de respondenten die in de wijk Binnenstad werkzaam zijn wordt gemeld dat zij nu juist minder contact hebben met het wijkbureau. De Neudeflat lag voor hen echt in het werkgebied, het nieuwe stadskantoor ligt dat niet. Waar zij eerder in de Neudeflat nog spontaan binnen

liepen om te melden wat zij in de stad tegenkwamen, is die spontaniteit sinds de verhuizing verdwenen.

---

### 5.1.3. MINDER SNEL NAAR BUITEN

Eerder werd al gerapporteerd dat de werknemers van het wijkbureau ervaren dat het lastiger was om hun wijk in te gaan sinds de verhuizing. Ook andere respondenten geven aan een risico te zien in de nieuwe situatie:

*“En ik zie wel een risico, dat nu de hele organisatie zich in dit prachtige gebouw bevindt, op de wijkbureaus na en nog een paar kleine onderdelen van stadswerken die hier niet zitten. Maar zeg maar 90% van de organisatie zit nu hier. Dat dit voor de organisatie de nieuwe werkelijkheid wordt, dus dat de dynamiek zich vooral intern gaat afspelen. En dat, als je niet uitkijkt, wat we juist met z’n allen zo graag willen, die verbinding versterken met buiten, dat dat moeilijker wordt. Als je niet uitkijkt, wordt zo’n gebouw een eigen biotoop, of hoe noem je dat? Een eigen nieuwe wereld, bijna een ivoren toren zal ik maar zeggen, en dan is ie ook nog helemaal wit.”*

*- Ambtelijke respondent*

Dit risico wordt door anderen beaamd. Zij geven ook daadwerkelijk aan dat zij niet meer zoveel in de stad komen als eerder het geval was. De oorzaak die zij hiervoor geven is dat nu alle afdelingen in hetzelfde gebouw zitten, de noodzaak tot reizen niet meer bestaat. Men hoeft enkel maar de lift in te stappen om elkaar te ontmoeten. Waar de verhuizing naar het stadskantoor als positief gezien wordt voor de samenwerking en afstemming tussen afdelingen, wordt tegelijkertijd gerapporteerd dat er minder contact is met de stad. Enkele responderen realiseren zich wel dat het behouden van het contact met de stad echt nodig is, maar dat dit vraagt om *“inspanning, alertheid en bewustwording”* - ambtenaar. Eén respondent geeft aan dat het voor hem en collega’s desondanks vaak wel in het gedrang komt door de andere taken die zij hebben.

---

#### 5.1.4. ANTWOORD DEELVRAAG 1: IN HET KORT

Wanneer gekeken wordt naar de drie thema's valt op dat de verhuizing naar het stadskantoor er vooral voor gezorgd heeft dat intern makkelijker contact gezocht kan worden. Het contact met de buitenwereld wordt als minder ervaren. Niet alleen wordt door de meerderheid van de respondenten ervaren dat de drempel voor bezoekers van het wijkbureau hoger is geworden door de locatie van het wijkbureau, maar ook de drempel om zelf de wijk op te zoeken groter is geworden. Dit biedt het wijkbureau een kans op het bevorderen van het integraal werken (deelvraag 3) en een uitdaging om het wijkgericht werken te bevorderen (deelvraag 4).

#### 5.2. ONGANG MET DE INWONER EN ONDERNEMER UIT DE WIJK

De tweede deelvraag die behandeld wordt beantwoordt de vraag naar wat de samenwerkingspartners van het wijkbureau als belangrijk ervaren in de omgang met inwoner en ondernemer uit de wijk. Deze vraag heeft slechts een beperkt aandeel in het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek. Het echte nut van die vraag komt naar voren in het adviesverslag, waarin ook het onderzoek onder de inwoners, ondernemers en maatschappelijk partners van de gemeente vertegenwoordigd is. De opvattingen van de ambtelijke respondenten kunnen dan vergeleken worden met en afgezet tegen de data uit de wijk. Ook dient het antwoord op deze vraag als kader ter beantwoording van de twee laatste deelvragen.

De tweede deelvraag luidt:

*Wat denkt de samenwerkingspartner dat de burger verwacht van het wijkbureau en de gemeente in het geheel wanneer het gaat om het faciliteren van burgerinitiatieven en het afhandelen van klachten en meldingen?*

Om een goede verbindende functie te kunnen vervullen moet het wijkbureau niet alleen weten waar zij de inwoner met zijn verzoek naar toe moet verwijzen. Het is voor het wijkbureau, en de gemeente in het algemeen, ook belangrijk aan te sluiten bij wat de burger nu verwacht van de manier van omgang en uitvoering. Om de visie van de ambtenaar over deze aansluiting te achterhalen is hier tijdens het interview navraag naar gedaan. Hieronder wordt uiteengezet hoe

vanuit de gemeente gedacht wordt over wat de inwoner van de gemeente verwacht in de communicatie en omgang.

De punten die naar voren kwamen zijn, in volgorde van meest naar minst genoemd: persoonlijk contact, serieus nemen, en snelheid. Opvallend is dat veel van deze aspecten volgens de respondenten niet alleen belangrijk zijn in de context van contact met de burger. Zij werden tevens als belangrijk ervaren in de communicatie en omgang met collega's.

---

### 5.2.1. PERSOONLIJK CONTACT

Over persoonlijk contact waren de respondenten heel eenduidig. Het hebben van persoonlijk contact met inwoners, maar ook collega's, wordt omschreven als een van de beste manieren om goed te weten te komen wat de ander nu precies bedoelt. Persoonlijk contact maakt het volgens de respondenten heel gemakkelijk om communicatiefouten op te helderen of te voorkomen, ook kan direct doorgevraagd worden. Dat resulteert volgens de bewoners in een proces dat soepeler verloopt. Er zijn achteraf minder klachten en problemen omdat dingen vaker in één keer goed aangepakt worden.

Daarbij komt dat door het persoonlijk contact het probleem van de burger meer gaat leven. Dit resulteert in een beter inzicht in de leefwereld, de logica, van de inwoner van de binnenstad. Ook wordt gerapporteerd dat de burger het contact ook heel erg waardeert, ook omdat het hen in de gelegenheid stelt in gesprek te gaan met iemand die verstand van het probleem en de regels heeft. Dit geldt volgens de respondenten overigens niet alleen voor contact tussen ambtenaar en burger. Ook contact tussen ambtenaren onderling wordt als positief en constructief ervaren.

---

### 5.2.2. SERIEUS NEMEN

Het serieus nemen van de inwoner of ondernemer neemt in de ogen van de respondent verschillende vormen aan die nauw met elkaar samenhangen. Oprecht luisteren, actief meedenken en duidelijkheid scheppen zijn hierin veelgenoemde aspecten. Ook een goede informatie-uitwisseling is volgens respondenten belangrijk, omdat de inwoner graag op de hoogte wordt gehouden van de status van een project of melding.



Belangrijker dan dat is dat de inwoner wil weten waar hij aan toe is. Hij wil weten wat de gemeente kan doen, wat hij zelf mag, of zelf zal moeten doen, en wat helemaal niet kan. Inwoners hebben uiteraard liever dat ze krijgen wat ze willen, maar dat hoeft niet te betekenen dat ze ontevreden naar huis gaan wanneer hun verzoek niet ingewilligd wordt. Het belangrijkste daarin is duidelijkheid. Enkele respondenten vertellen dat duidelijkheid niet alleen de zekerheid van een ja of nee betekent, maar ook inzicht in de redenen die er achter zit. Dit inzicht is een belangrijke factor voor het vormen van begrip. Wanneer een verzoek niet gehonoreerd kan worden, kan een bewoner nog wel met een goed gevoel naar huis gestuurd worden.

De respondenten geven aan dat de inwoner vaak direct naar een concrete oplossing of invulling van een initiatief vraagt. Met deze inwoner meedenken en aantonen waar problemen kunnen ontstaan en wat mogelijke alternatieven zijn geeft hem ook duidelijkheid in wat opties zijn en wat vooral geen opties zijn, het maakt ook de gemeente meer transparant:

*“Dat de gemeente niet een black box is. Dat is dat ‘buiten is binnen’ verhaal. Dat mensen ook zien: er is echt meegedacht, maar dit zijn wel de grenzen, de beperkingen die we nou eenmaal ook hebben. Dat men het dan wel begrijpt. Begrijpen is niet hetzelfde als mee eens zijn, maar wel begrijpen van het kan helaas niet anders. Vinden ze zelf ook vervelend, maar het is niet anders. Dan is men wel tevreden hoe men te woord gestaan is, dat het serieus genomen is. Dan kan men met die nee wel leven, terwijl het anders een beetje is van 'ze willen niet'.”*

*- Respondent gemeente Utrecht*

Wat keer op keer terug komt in de interviews is de ervaring dat wanneer je de tijd neemt om iemand duidelijk te maken wanneer iets niet kan en meedenkt over alternatieven deze persoon zich daarmee gehoord en serieus genomen voelt. Uit de interviews blijkt dat al vaak op deze manier gehandeld wordt.

---

### 5.2.3. SNELHEID

Verskillende respondenten noemden de factor snelheid. Veelal wordt met snelheid de snelheid in het opnemen van contact of handelen bedoeld. Zeker wanneer het gaat om burgerinitiatieven lijkt dit een belangrijk punt. Een respondent merkt op:

*“Snelheid, die heb ik nog niet genoemd, maar die is ook belangrijk. Bewoners hebben wel een bepaalde spanningsboog. [...] In een andere wijk heb ik een voorbeeld van een wijkgroenplan dat dan goed gekeurd wordt, maar voordat ze er mee aan de slag kunnen is het twee jaar verder, dan is de motivatie van de betrokken wijkbewoner die dat in z'n vrije tijd doet toch wel redelijk gezakt. Dus een bepaalde snelheid in handelen is wel wenselijk om aanvaringen te voorkomen.”*

*- samenwerkingspartner wijkbureau*

Een enkeling stelt dat hoewel de laatste tijd de snelheid van afhandelen van burgerinitiatieven afgenomen is, dit niet per se verkeerd hoeft te zijn. Deze afname van snelheid komt volgens hem doordat nu beter gekeken wordt naar de initiatieven en een breder draagvlak in de wijk gevraagd wordt, waardoor op de lange termijn veel problemen en dus werk en geld bespaard wordt.

---

### 5.2.4. RUIMTE GEVEN AAN HET INITIATIEF

Een element dat wel terug kwam in de literatuur, maar veelal niet herkend of genoemd werd door de respondenten heeft betrekking tot het ruimte geven aan de initiatiefnemer. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de besproken initiatieven met name initiatieven waren die betrekking hebben op het aanpassen van de gemeenschappelijke ruimte. Denk bij deze initiatieven aan het aanleggen van bloembakken of fietsenrekken in de straat. Dat zijn initiatieven waarbij de bewoner uit de wijk wel initiatief tonen kan, maar de gemeente de uitvoerende macht heeft. Dat zijn ook bij uitstek de initiatieven waarbij het wijkbureau haar ambtelijke samenwerkingspartners moet betrekken en waarbij integraal werken een meerwaarde is. Hierbij is het in het kader van het serieus nemen van het initiatief wel belangrijk

dat met de bewoner meegedacht wordt om tot een oplossing te komen die tot ieders tevredenheid is. Bij dit soort initiatieven is echter beperkt sprake van het bieden van vrijheid in vormgeving.

---

### 5.2.5. ANTWOORD DEELVRAAG 2: IN HET KORT

Van de drie besproken factoren biedt één zich prominent aan als kans waarop ingespeeld kan worden door het wijkbureau. Respondenten stellen dat persoonlijk contact zeer belangrijk is voor een goede samenwerking, zij het met mensen buiten de gemeenten of met collega's. In de verdere adviezen zal hier waar mogelijk rekening mee gehouden worden.

Veel respondenten geven ook aan dat het serieus nemen van initiatiefnemers en mensen met klachten belangrijk is. Ook wordt door verschillende respondenten gemeld dat al veel op deze manier gewerkt wordt. Hier ligt dan ook niet direct een kans tot het verbeteren van de wijkgerichte aanpak. Dat het serieus nemen van mensen door zoveel respondenten als belangrijk aangemerkt wordt, geeft wel aan dat hier altijd aandacht voor zal moeten blijven bestaan.

De derde factor, snelheid, is een minder vaak genoemd punt. Wel is het een punt dat belangrijk gevonden wordt door de respondenten die hem noemen. Aan de ene kant wordt daarbij gezegd dat een zekere snelheid van belang is voor het succes van een initiatief, aan de andere kant wordt juist gezegd dat een minder snelle, maar meer overwogen aanpak problemen kan voorkomen.

### 5.3. BEVORDEREN VAN INTEGRAAL WERKEN

Deelvraag 3 is geformuleerd als:

*Welke kansen en uitdagingen ziet de ambtenaar voor het wijkbureau wanneer het gaat om het bevorderen van integraal werken?*

De noodzaak van de betrokkenheid van het wijkbureau binnen het integraal werken is volgens de respondenten onmiskenbaar. Eén respondent vat dit goed samen:

*“Kijk, je kunt ook weer niet zonder wijkbureaus. Het is natuurlijk uitgekleeft, maar zonder kan ook weer niet, omdat je dan toch die coördinatie mist. [...] Wat dat betreft heeft een klein wijkbureautje, met een kleine wijkstaf, die heeft die regie. Een beetje een spin in een web. Ook een goede relatie met vakdiensten, zodat snel en adequaat, zowel in het beleidsproces als in de ad hoc dingen snel gereageerd kan worden. Dan loopt het goed.”*

*- Ambtelijk medewerker*

Sommige respondenten dachten dat het wellicht in de toekomst mogelijk zou zijn zonder een wijkbureau te kunnen, maar alleen als er dusdanig integraal en wijkgericht gewerkt werd dat de netwerkende en coördinerende functie van het wijkbureau overbodig zou worden. En ander voegde daaraan toe dat dat waarschijnlijk een utopie was.

Naast de erkenning van het belang van coördinatie van het wijkbureau komen binnen het integraal werken nog enkele thema's naar voren die kansen kunnen bieden voor het wijkbureau. Hieronder worden deze thema's besproken, zoals deze naar voren zijn gekomen uit de interviews. Daarbij zal ook teruggerepen worden op het eerder besproken belang van persoonlijk contact. Het thema dat het meest uitgesproken naar voren is gekomen is de bekendheid met andere afdelingen, daarnaast is ook het flexwerken een belangrijk thema geweest.

---

### 5.3.1. BEKENDHEID MET ANDERE AFDELINGEN

Een groot deel van de passages uit de interviews over integraal werken heeft betrekking op de kennis van en bekendheid met andere afdelingen. Onbegrip over wat andere afdelingen nu precies doen lijkt ten grondslag te liggen aan veel van de moeilijkheden in de samenwerking. Het blijkt bijvoorbeeld lastig de juiste afdelingen betrokken te krijgen bij het oplossen van complexe problemen, omdat zij er van overtuigd zijn dat een ander verantwoordelijk is voor

een bepaald onderdeel van het probleem. Niet alleen geven verschillende respondenten aan dat andere afdelingen niet weten welke taken zij uitvoeren, zoals blijkt uit het volgende citaat:

*“Als je op die manier een gesprek gaat voeren, dus niet of onvoldoende kunt verplaatsen in vanuit welke hoek iemand aan tafel zit en wat iemand z'n mogelijkheden zijn en z'n beperkingen zijn en gewoon maar roept uit het luchtledige 'omdat het in de openbare ruimte zit is het van stadswerken'. Ja dat kan niet.”*

*- Ambtenaar stadswerken*

Ook geven verschillende respondenten aan dat zij beseffen dat ze zelf niet altijd goed op de hoogte zijn van de taken en beperkingen van andere afdelingen:

*“Ooit zijn we eens op bezoek geweest bij het klantcontactcentrum (KCC), dan heb je even een paar gezichten en je hebt het idee van hoe zitten die daar, wat hebben ze allemaal voor informatie en hoe komen ze aan die informatie. Dat gaf toen wel even voor ons: ‘oh ja ze weten eigenlijk best veel en het gaat best wel goed.’ En ze zagen ons met onze vragen, dat zouden we gewoon weer eens moeten doen, dan krijg je ook onderling meer begrip. Zij worstelen ook met dingen waar wij ook mee worstelen. Dus ja, dat is niet anders.”*

*- Wijkadviseur*

Uit het citaat hierboven blijkt de constatering dat door het contact tussen verschillende afdelingen te bevorderen het begrip voor elkaars situatie ook vergroot wordt. Een bijkomstigheid is dat de afdelingen elkaar dan ook kunnen helpen wanneer zij kampen met soortgelijke problemen. Hoewel een dergelijke constatering ook terugkomt in enkele andere uitspraken, blijkt deze uit de meerderheid van de gesprekken niet. Hoewel uit alle gesprekken wel blijkt dat veel mensen hun best doen om samen te werken met anderen, wederzijds gebrek aan kennis toch tot situaties leidt die bij sommige respondenten frustratie oproepen en een vermindering van welwillendheid om mee te zoeken naar oplossingen.

---

### 5.3.2. FLEXWERKEN

Door een groot deel van de respondenten wordt op één of andere manier aangekaart dat er nog ruimte is om het contact met de collega's te verbeteren. Bij het formuleren van een antwoord op deelvraag 1 is ook naar voren gekomen dat het nieuwe stadskantoor zich er voor leent het contact tussen collega's te vergroten. Dit is niet alleen vanwege het feit dat nu iedereen in één gebouw zit, maar ook omdat het nieuwe stadskantoor is ingericht met flexplekken. Daarmee heeft officieel gezien niemand meer een vaste werkplek. Toch geven veel respondenten aan dat er wellicht niet genoeg gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die deze indeling biedt. Zo geven zij aan zelf ook vaak op dezelfde plek in het gebouw te gaan zitten met de vaste collega's. De voordelen die hierbij worden aangedragen zijn dat je vindbaar bent als je altijd op dezelfde plaats werkt. Het volgende citaat illustreert dit.

*“Bijvoorbeeld, ik werk op vrijdag en werk samen met een andere collega, maar ik ben de enige die er op vrijdag is. En vrijdag is een dag waarop heel veel collega's vrij hebben en dan moeten er soms dingen gebeuren waar ik niet zo in thuis ben. Dan kan ik proberen te bellen, maar ja, dat gaat ook niet altijd. Niet altijd efficiënt, ze nemen hun telefoon niet op of hebben hem uit staan. Dan loop ik gewoon naar de achtste, want ik weet ongeveer waar ze zitten, en dan kijk ik wie ik te pakken kan krijgen.”*

*- Ambtelijk medewerker*

Een andere reden om een vaste plek aan te houden is dat de collega's van de eigen afdeling degene zijn die je het meest nodig hebt over het algemeen. Daar tegenover staat dat veel respondenten beseffen dat er meer gebruik van deze flexplekken gemaakt kan, en eigenlijk moet, worden. Volgens hen maakt dit de afstemming tussen verschillende afdelingen makkelijker. Deze tweede groep vormt het grootste deel van de respondenten. Daarbij moet gezegd worden dat een deel van deze groep van oudsher al veel op wijkbureaus te vinden is.

*“Ik vind dat veel meer vakdiensten collega's moeten hebben die zeggen 'nou, ik zit twee dagen in de week op zo'n wijkbureau. We hebben een aantal werkplekken*

*hier. Onze verkeersdeskundige, die doet dat, die zit hier af en toe een dag. Ontzettend handig, dan kan ik met hem afstemmen: hoe denk je hier over? Ideaal. Dat zou het veel meer gedaan moeten worden.”*

*- Wijkadviseur*

Uit de citaten valt op te maken dat een deel van de respondenten de meerwaarde van het flexwerken wel inziet en graag zou zien dat dit meer gebeurt. Een ander deel van de respondenten ziet vooral de waarde van het werken op een vaste plek. Een respondent kwam met de inspiratie voor een mogelijke oplossing hiervoor. Hij omschreef een situatie waarintwee afdelingen nodig zijn om een zaak af te kunnen handelen. De een moet controleren of er inderdaad draagvlak in de wijk is, de ander moet er voor zorgen dat het technisch uitvoerbaar is en het vervolgens inplannen. De respondent stelt voor dat deze twee mensen zo nu en dan inplannen dat zij een dagdeel bij elkaar gaan zitten, zodat iedere zaak persoonlijk besproken kan worden.

#### 5.4. BEVORDEREN VAN HET WIJKGERICHT WERKEN

De laatste en meest complexe deelvraag, nummer 4, luidt:

*Welke kansen en uitdagingen zijn er voor het wijkbureau wanneer het gaat om (het bevorderen van) wijkgericht werken?*

Dat deze vraag het meest complex is, is niet vreemd. Het wijkbureau speelt een sleutelrol in het wijkgericht werken. Het moet de vraag vanuit de wijk verbinden met het aanbod van de gemeente. Hierin heeft zij enerzijds een taak naar buiten toe, richting de wijk. Zij moet op de hoogte zijn van wat er gebeurt in de wijk en wie daarbij belangrijk zijn. Deze taak richting de burger valt uiteen in een actieve en een passieve rol. De passieve rol schrijft voor dat het wijkbureau *bereikbaar* moet zijn voor de inwoner en ondernemer uit de wijk die de gemeente nodig heeft bij een initiatief, melding of klacht. De actieve rol bevat het actief opzoeken en actueel houden van haar *netwerk* in de wijk.

Anderzijds heeft zij een taak naar binnen toe, richting de collega's van de vakafdelingen. Deze taak is het bevorderen van het wijkgericht werken van de vakafdelingen binnen de gemeente. Respondenten noemen hierbij het *meenemen van collega's de wijk in* als belangrijk thema. Hieronder wordt eerst de taak richting de wijk besproken met haar subthema's. Vervolgens wordt de interne taak naar de vakafdelingen besproken.

---

#### 5.4.1. EXTERNE TAAK: BEREIKBAARHEID EN NETWERKEN

---

##### PASSIEF BEREIKBAAR: DIGITALISERING

Bij het beantwoorden van deelvraag 1 is naar voren gekomen dat persoonlijk contact op de werkvloer en met de inwoner door alle respondenten als zeer belangrijk ervaren werd. Het is dan ook niet vreemd dat veel van hen zorgen uiten over de toenemende mate van digitalisering. Dat wil niet zeggen dat zij negatief staan tegenover het inzetten van digitale middelen. Er worden ook veel voordelen in gezien, zoals efficiëntie. Digitale communicatie is snel en kan in veel gevallen tijd besparen. Ook wordt ingezien dat het drempelverlagend kan werken voor de grote groep mensen die digitaal vaardig is. Dit gaat zeker op wanneer het gaat om het gebruik van sociale media voor het doen van meldingen en indienen van klachten. Een aantal respondenten wijzen er op dat het aantal meldingen dat zij binnen krijgen enorm gegroeid is sinds de opkomst van sociale media. De ervaring is dat de inwoner en bezoeker van de binnenstad hen goed weet te vinden via deze kanalen. Een respondent die veel in de binnenstad werkt merkte op dat veel van de mensen in de binnenstad zeer zelfredzaam en vaardig zijn wanneer het gaat om digitale middelen, maar dat hij merkt dat het wijkbureau zeer terughoudend is in het gebruik hiervan.

Hoewel respondenten niet principieel tegen het gebruik van digitale middelen zijn wordt door een grote meerderheid gewaarschuwd voor het te ver doorvoeren van digitalisering. Er kleven in hun ogen verschillende nadelen aan een te veel digitaal gerichte aanpak. Zo heerst het gevoel dat een deel van de bevolking wordt buitengesloten wanneer het fysieke contact te moeilijk wordt gemaakt, doordat er te veel focus gelegd wordt op digitale communicatie. Ouderen zijn hierin een veel genoemde groep, maar niet de enige.



*“Het zijn de ouderen die niet digitaal kunnen werken.’ Dat is voor een deel waar, maar voor een deel ook zeker niet waar. Jongeren zijn soms net zo erg, jongeren zijn namelijk heel erg goed in gamen en facebooken, maar digitaal zakendoen vinden ze vreselijk ingewikkeld, gaat ook heel veel fout. [...] Maar we roepen heel vaak achter die arme oudjes, die kunnen echt niet digitaal. Dat is natuurlijk ook een beetje een achterhaald principe.”*

*- Ambtelijke medewerker*

Respondenten vinden dat het beeld van de oudere die niet met computers om kan gaan niet helemaal gerechtvaardigd is. Wel erkennen zij dat er groepen zijn die niet digivaardig zijn en dat ongeacht wie het zijn, hen niet het contact met de gemeente ontzegd mag worden. Het buitensluiten van een deel van de bevolking is niet het enige probleem dat gezien wordt. Waar eerder gezegd werd dat digitalisering tot snellere communicatie en een lagere drempel leidt, wordt ook het omgekeerde ervaren. Enkele respondenten ervaren het huidige systeem dat de gemeente hanteert als ontmoedigend. Voor iedere melding moet bijvoorbeeld aangemeld worden met de DigID, iets wat zij als drempel ervaren voor het doen van een eenvoudige meldingen. Terwijl dit eigenlijk een zeer laagdrempelige actie zou moeten zijn. Ook wordt door sommige respondenten ervaren dat digitale communicatie veel minder persoonlijk is en het makkelijker fout gaat. Er is veel ruimte voor misinterpretatie. Voor de meer complexe zaken wordt persoonlijk contact dan ook verkozen boven digitaal contact.

Wanneer gekeken wordt naar de opinie over digitalisering van het contact met de gemeente ontstaat een gebalanceerd beeld. Het wordt als een zeer nuttig en aanvullend kanaal gezien, maar niet ter vervanging van andere, meer persoonlijke kanalen. Een respondent vat de gezamenlijke opinie over de inzet van digitale communicatiemiddel goed samen:

*“Ik denk namelijk dat een heel groot deel van onze inwoners daar [digitalisering, ed.] absoluut geen probleem mee heeft en dat ook graag wil, maar je hebt ook een deel die dat niet kan, ingewikkeld vindt, of lastig vindt, of persoonlijk contact wil. Ik vind dat je het als gemeente moet blijven stimuleren, want als je iemand aan de voorkant goed weet te helpen, op een manier wat past, dan heb je aan de achterkant winst. Namelijk geen bezwaren, beroepsschriften,*

*geen extra werk door fouten. Aanvragen worden in één keer goed ingediend, dus je afhandeltijd wordt korter.”*

*- Ambtelijk medewerker*

In de visie van verschillende respondenten draait het niet om het inzetten op één kanaal, maar om beschikbaar te zijn via het kanaal dat het best werkt voor de betreffende inwoner of ondernemer. Het openhouden van alle kanalen wordt door deze respondenten dan ook als belangrijk gezien.

---

## PASSIEF BEREIKBAAR: FYSIEK

Wat betreft de noodzaak van fysieke bereikbaarheid voor de initiatiefnemer bestaan onder de ambtenaren van de gemeente Utrecht verschillende meningen. Het belang van een fysieke locatie is niet voor iedereen even groot. Eén groep vindt dat het enkel goed bereikbaar hoeft te zijn. Een tweede groep stelt dat het ook herkenbaar moet zijn, het liefst midden in de wijk en op de begane grond. Een derde groep stelt dat een fysieke locatie voor het wijkbureau niets toevoegt aan de functionaliteit.

Een groot deel van de respondenten vindt dat een wijkbureau nog steeds een baliefunctie in de wijk te vervullen heeft. Het wijkbureau moet een plek zijn waar mensen fysiek terecht kunnen om persoonlijk te woord gestaan te worden. In het bijzonder voor de *“mensen die wat minder makkelijk toegang hebben tot informatie, omdat ze daar de vaardigheden minder voor hebben, of de spullen er niet voor in huis hebben.”* – medewerker gemeente. Zij komen speciaal naar het wijkbureau toe omdat ze met een vraag zitten en geen andere manier hebben om een antwoord te krijgen. Daarbij wordt het wijkbureau enkele keren vergeleken met een huiskamer: *“Je wil iets huiselijks hebben, je wil een welkom gevoel hebben, dat je daar aan tafel kan zitten en je verhaal kan voeren.”* – medewerker gemeente. Het wijkbureau hoort om die redenen goed fysiek bereikbaar te zijn. Het wijkbureau heeft in de ogen van deze respondenten een baliefunctie te vervullen.

Een tweede groep respondenten vindt dat naast enkel goed bereikbaar, het wijkbureau ook heel herkenbaar en zichtbaar midden in de wijk gevestigd moet zijn. Wijkbureau Overvecht wordt daarbij meerdere malen als voorbeeld aangedragen. Dat wijkbureau zit in een winkelcentrum,

waar veel mensen langs komen. Een opvallende locatie kan mensen die toevallig langs komen lopen er aan herinneren dat zij nog een vraag, melding of klacht hadden voor de gemeente. Een grote fysieke afstand van de inwoner wordt daarnaast als ontmoedigend gezien om langs te komen. Een klein aantal respondenten wijst er wel op dat de wijk Overvecht een wezenlijk andere populatie heeft dan de wijk Binnenstad en daarmee andere vragen, behoeften en problemen kent. Het vergelijken van deze twee wijkbureaus is dan ook niet op alle vlakken aan de orde. Tevens moet rekening gehouden worden met de mogelijkheden van het wijkbureau. Het is nu in het stads kantoor gevestigd en terugverhuizen naar de Neude is geen optie. Een voorstel dat uit deze hoek kwam is dat een aantal werknemers van het wijkbureau een paar dagen per week in de stad gaat werken om de afstand kleiner te maken.

Dit is een oplossing die in de ogen van een derde groep respondenten geen verschil zal maken. Deze groep denkt dat de fysieke locatie maar beperkt, of niets uitmaakt. Het wijkbureau hoeft geen baliefunctie te vervullen, dit heeft volgens deze respondenten geen plek in de taakvervulling van het wijkbureau:

*“Tussen de mensen in staan en voortdurend contact houden. [...] Dat is één van de kerntaken die niet het wijkbureau als gebouw of balie, maar de collega's van wijken als een verantwoordelijkheid zouden moeten voelen. Dat wordt steeds belangrijker. Want die samenleving is natuurlijk constant in beweging. Nou ja, dat je dan wel een werkplek moet hebben snap ik ook wel. Maar ja, dat kan dus overal zijn. Zo'n wijkbureau als fysieke voorziening vind ik niet zo belangrijk. Dat je de telefoon pakt, dat je dus snel iemand aan de telefoon hebt die jou ook echt helpt, die snapt wat je vraag is, dat vind ik veel belangrijker.”*

*- Beleidsmedewerker*

Uit het citaat blijkt dat bereikbaarheid, laagdrempeligheid en snel contact net als in de andere visies wel van groot belang zijn, maar op een andere manier. In deze visie moet de wijkbureaumedewerker bij de mensen zijn, niet de mensen naar zich toe halen. Wanneer op die manier gewerkt wordt zijn zichtbaarheid en herkenbaarheid van het wijkbureau als gebouw of balie helemaal niet van belang. Wanneer iemand een bepaalde dienst nodig heeft gaat hij of zij namelijk vanzelf op zoek naar waar deze verleend wordt:

*“Ik sprak laatst een jonge vrouw die voor het eerst zwanger was en die realiseerde zich toen pas dat aan het eind van haar straat een consultatiebureau zat. Jarenlang langsgefietst, nooit geweten wat daar zat, snap je. Je hebt zo’n voorziening, die heb je alleen maar nodig, als je hem inderdaad ook nodig hebt. Dan ga je er naar op zoek.”*

*- Ambtelijk medewerker*

Een zichtbare opstelling zou geen invloed hebben op de burger die de gemeente niet nodig heeft. De burger die de gemeente wel nodig heeft zoekt zelf op waar hij zijn moet. Deze respondenten zien in de contactopname ook een verantwoordelijkheid voor de burger. Het wijkbureau is er om bewonersinitiatieven te faciliteren en om vragen te beantwoorden en de burger die graag iets wil ondernemen, of wil weten, is gemotiveerd genoeg om actief contact op te zoeken met het wijkbureau. Tevens gaat deze manier van werken er vanuit dat bij de inwoner bekend is dat zij ergens terecht kan bij het wijkbureau, of dit in ieder geval gemakkelijk te weten kan komen. De drempel tot contactopname moet dus nog steeds zo klein mogelijk zijn, maar in deze situatie neemt het de vorm aan van vindbaarheid wanneer het nodig is.

---

## ACTIEF VERBINDEN: NETWERKEN EN CONNECTIES

De binnenstad wordt omschreven als een wijk met een zeer intensief ruimtegebruik, waar ook veel voorzieningen te vinden zijn. Dat betekent ook dat er veel netwerk is en er veel in de gaten te houden valt. Door de beperkte capaciteit van het wijkbureau is het echter niet mogelijk om iedereen te kennen en van alles op de hoogte te zijn. Dat is ook niet nodig, stellen een aantal respondenten, als je zorgt dat je bekend en vindbaar bent kunnen mensen naar jou toe komen. In de voorgaande paragraaf betreffende digitale bereikbaarheid is geopperd dat het wijkbureau door de inzet van sociale media makkelijker bereikbaar wordt. Eén wijkadviseur combineert sociale media met een meer proactieve aanpak:

*“Het gaat er om dat mensen weten dat je er bent. En het liefst ook dat ze je kunnen vinden als ze je nodig hebben. Dat hoeft niet per se vanuit het*

*wijkbureau, maar wel vanuit jezelf als functionaris. Ik heb een zakelijke facebookpagina aangemaakt, ik zit op twitter en ik laat m'n kop op heel veel plekken zien. [...] Soms ga ik naar bijeenkomsten waar ik functioneel niks te zoeken heb. Ik ben laatst naar zo'n repair café geweest. Functioneel heb ik daar niks, maar ik ga daar heen omdat ik weet dat daar netwerk komt. Daarom ga ik er heen. En dan.. 'fijn dat je er bent, leuk' en kom je weer iemand van de wijkraad tegen. De ene helpt ken ik al, de andere helpt niet. Dat is volgens mij wel een manier om bekend te zijn en nodig te zijn. Vooral ook, ik krijg er ook waardering voor en ik merk ook dat ik verbindingen tot stand breng die anders niet tot stand komen. Daarvoor word je gewaardeerd."*

*– Wijkadviseur*

Het opzoeken van bijeenkomsten waar sleutelfiguren of andere mensen met een groot netwerk komen is voor deze respondent een goede manier om zijn bekendheid te vergroten, maar ook gevoel met de wijk te versterken. Ook wordt op deze manier op informele wijze netwerk opgebouwd. Dit vormt één kant van het netwerken.

Een tweede manier om een groter netwerk te creëren kan volgens respondenten gevonden worden in het activeren van collega's in de wijk. Een respondent meldt dat er genoeg ambtenaren in de wijk zijn die niet van elkaar weten dat ze in de wijk werken. Als deze collega's aangehaald kunnen worden om ontwikkelingen in de wijk te melden aan het wijkbureau kan het op deze manier meer ogen en oren in de wijk krijgen. Hier vormt de vestiging in het stadskantoor echter een drempel. Een collega die veel in de binnenstad werkt heeft bijvoorbeeld aangegeven niet meer spontaan langs te komen bij het wijkbureau nu het in het stadskantoor zit, omdat het niet langer direct in de route ligt.

---

#### 5.4.2. INTERNE TAAK: COLLEGA'S DE WIJK IN EN HET WIJKOVERLEG

Bij de eerste deelvraag werd al aangegeven dat verschillende respondenten realiseren dat ze minder in de stad komen nu iedereen onder één dak zit. Dat zij minder buiten komen brengt ook gevolgen met zich mee:

*“We zitten nu met z'n allen hier en ik begin nu pas te beseffen: “ik kom het gebouw bijna niet meer uit”. Je leeft toch soort van opgesloten in je eigen cocon. Ik kan me wel voostellen dat het inspanning en alertheid en bewustwording vraagt om ook echt er uit te gaan. Je merkt van “oh ja, ik moet er ook echt uit” [...] Voor mezelf, ik heb wel het gevoel dat ik de voeling die ik automatisch met de stad had, omdat ik er vaak doorheen fietste, een stuk minder heb.”*

*- Medewerker gemeente*

Het besef dat het nieuwe stadskantoor er voor zorgt dat zij minder automatisch naar buiten gaan begint te groeien onder de respondenten. Zelf zien zij voor het wijkbureau twee mogelijkheden om collega's bewust mee naar buiten te nemen. De eerste betreft het meenemen van collega's wanneer de wijkbureaumedewerker een inwoner of ondernemer op gaat zoeken. Eerder is al gebleken dat persoonlijk contact helpt bij het voorkomen van miscommunicatie. De ervaring van de respondenten is dan ook dat het meenemen van de vakcollega's veel toevoegt aan de probleemverheldering voor de burger, maar ook voor de ambtenaar. Ook wordt gemeld dat dit vrijwel altijd een positieve ervaring is voor de betreffende ambtenaar van de vakafdeling.

*“Wat ook heel erg scheelt is wanneer ze het eens meemaken, dat je vraagt: ‘kom vooral hierheen, kom naar de wijk en praat met bewoners’. Als ze eenmaal over die drempel heen zijn dat ze ook vaak wel merken 'oh, dat is wel verdomd leuk, het zijn niet allemaal van de vervelende mensen'. Dat herken ik wel, op het moment dat je ergens ver van de praktijk achter een bureau zit en je hebt nog zoveel werk op je bureau 'ik moet dit nog, ik moet dat nog, het college wil dit en m'n baas wil dit', dat je denkt 'ach, die bewoner'. Vaak komen ze met hele redelijke vragen... en dan krijgen ze vaak zulke rare antwoorden.”*

*- Medewerker gemeente*

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat het meenemen van collega's daadwerkelijk helpt om hen beter inzicht te geven in wie de burger is en wat hij wil. Ook valt er uit af te leiden dat wanneer zij contact hebben met de bewoner, zij de vraag van de bewoner beter serieus kunnen nemen.

De tweede mogelijkheid heeft betrekking op het wijkoverleg. Een respondent vertelde dat het wijkoverleg een grotere rol kan spelen in het wijkgericht werken. Wanneer het op een locatie gehouden wordt in de wijk die betrekking heeft op de agenda van het betreffende overleg ontstaat voor alle betrokkenen direct een goed beeld van de situatie.

## 6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

### 6.1. ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG

In een nieuwe situatie op de rand van de eigen wijk, maar wel onder één dak met de grote meerderheid van de collega's ontstond de vraag naar de optimale vormgeving van het wijkbureau in het stadskantoor anno 2015. Om deze algemene vraag goed te kunnen beantwoorden is deze opgesplitst in twee aparte onderzoeken. De een met de focus op de wijk, de ander op de gemeentelijke organisatie. Door het combineren van deze twee visies zal goed gericht advies gegeven kunnen worden. Deze conclusie betreft slechts één van deze twee onderzoeken, die met de focus op de gemeentelijke organisatie.

Om te achterhalen waar de ambtelijke en bestuurlijke samenwerkingspartners kansen en uitdagingen voor het wijkbureau zien in deze nieuwe omgeving is de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Hoe kan het wijkbureau volgens haar ambtelijke, bestuurlijke en maatschappelijke samenwerkingspartners haar functie optimaal vervullen vanuit het stadskantoor?*

Aan de hand van vier deelvragen is naar verschillende aspecten van de verhuizing, de behoefte van de burger en de taak van het wijkbureau gevraagd. Hoewel niet één waarheid te vinden is met betrekking tot de optimale inrichting van een wijkbureau kan wel één belangrijk, overkoepelend thema aangewezen worden: Persoonlijk contact.

Met betrekking tot de gevolgen van de verhuizing beaamden vrijwel alle respondenten dat het moeilijker is geworden om contact met de wijk te zoeken. Dit terwijl zij ook aangaven dat de initiatiefnemer, of iemand die anderszins contact zoekt met de gemeente, behoefte heeft aan persoonlijk contact. Zeker wanneer het gaat om complexe zaken. Dit geldt niet alleen voor de mensen uit de wijk, maar ook voor de collega's. Vrijwel iedere respondent benadrukte de waarde van persoonlijk contact en overleg in het voorkomen van miscommunicatie, bij probleemverheldering of het oplossen en voorkomen van problemen.

Ook in de literatuur wordt persoonlijk contact belangrijk geacht in een goede wijkgerichte beleidsvoering (WRR, 20012, 111; SCP, 2014, pp.141-142, 144) en integraal werken (Doms et al., 2009, p.51; Heuvel & Roes, 2010, p.10; Schelleman-Offermans et al., 2015, p.36). Dat



deze bevinding op alle vlakken naar voren komt toont aan dat het ideale wijkbureau een wijkbureau is waarmee persoonlijk contact gezocht kan worden en, in het kader van haar verbindende rol, dit ook stimuleert tussen andere partijen. Deze bevinding creëert voor wijkbureau binnenstad een aantal mogelijkheden. Ten eerste in de uitdaging om zelf goed contact met de wijk te onderhouden vanuit het stadskantoor. Ten tweede om ook de rest van de gemeentelijke afdelingen beter aan te laten sluiten bij de wijk. Tenslotte in het organiseren van meer persoonlijk contact tussen directe collega's, ter bevordering van het integraal werken.

---

### 6.1.1. CONTACT MET DE WIJK

Over contact houden met de wijk bestaan verschillende visies. Aan de ene kant wordt een goed bereikbare fysieke locatie zeer belangrijk gevonden. Anderen vinden het juist belangrijker om naar buiten te treden en de mensen op straat op te zoeken. Dit komt slechts gedeeltelijk overeen met de manier waarop bereikbaarheid terugkomt in de literatuur. De literatuur lijkt vooral rekening te houden met een naar buiten tredende wijkprofessional. Er wordt met geen woord gesproken over een fysieke locatie en ook digitale middelen komen zeer summier ter sprake. Tegelijk wordt wel veelvuldig gesteld dat er geen blauwdruk bestaat voor een goede manier van wijkgericht werken (Heijden, et al. 2007; Stokkom & Toenders, 2010, p.29, 69; Denters, Tonkens, Verhoeven, Bakker, 2012, p.25; Van de Wijdeven, 2012; Huygen, van Marissing & Boutellier, 2012, p.35). Ook wordt gesproken van differentiatie tussen verschillende wijken, aansluiten op wat nodig is, of waar vraag naar is in een specifieke wijk (WRR, 2005, p.120). Er bestaat dus niet één waarheid die zou kunnen gelden voor alle wijken of buurten. Dit blijkt ook uit de uiteenlopende wijze waarop de respondenten denken over bereikbaarheid. Deze uiteenlopende zienswijzen leiden wel tot verschillende inzichten die leiden naar het vergroten van persoonlijk contact en het verbeteren van laagdrempeligheid.

---

## FYSIEKE LOCATIE

Een mogelijkheid die niet terugkomt in de literatuur is afkomstig van de respondentengroep die een belang ziet in het hebben van een goed benaderbaar wijkbureau in de binnenstad. Zij zien binnen het stadskantoor kansen om dit te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld door middel van het inrichten van een balie. Hoewel in de literatuur niet gesproken wordt over een baliefunctie, wordt wel gesproken van het belang van persoonlijk contact, maar dit krijgt geen concrete vorm (WRR, 2012, p.111; SCP, 2014, pp.141-142). Omdat er vanuit de wijk wel een behoefte klinkt naar het persoonlijk langs kunnen komen, zal hier in het optimale geval ook in gefaciliteerd moeten worden. Op dit moment wordt er echter een drempel ervaren om langs te komen. Veel respondenten zien het stadskantoor als locatie al als een remmende factor, maar het inrichten van een balie kan de drempel die het stadskantoor vormt verlagen door het wijkbureau binnen het stadskantoor aantrekkelijker, mee benaderbaar en meer herkenbaar als eenheid te maken.

---

### AANBEVELINGEN – FYSIEKE LOCATIE

---

Richt een balie op in het stadskantoor. Op de begane grond, of op de vijfde verdieping bij het wijkbureau. Een balie maakt het voor de bezoeker duidelijk wie aangesproken kan worden. Daarnaast maakt het van het wijkbureau ook meer een afdeling, in plaats van een groep mensen die bij elkaar zit te werken.

---

## ACTIEF OPZOEKEN VAN NETWERK IN DE WIJK

Volgens andere respondenten wordt het wijkbureau niet gevormd door de locatie, maar door de werknemers. De locatie van het wijkbureau is een werkplek voor de medewerker, maar niet meer dan dat. De medewerkers moeten goed telefonisch en digitaal bereikbaar zijn en daarnaast vooral naar buiten gaan om actief en persoonlijk de inwoner en ondernemer op te zoeken. Op deze manier wordt de wijkbureaumedewerker een echte verbinder, een persoon die met naam en toenaam bekend is in de wijk (WRR, 2012, p.83) en iemand die het netwerk in de wijk proactief opzoekt om op de hoogte te blijven van wat er speelt in de wijk (Van der Heijden et al., 2007, p.49).

Het actief contact zoeken met de wijk zal selectief en bewust gedaan moeten worden. De straat op gaan is een goede manier om op de hoogte te blijven van de voortgang van projecten in de openbare ruimte, maar is geen efficiënte manier om in contact te blijven met het informele netwerk. Om effectief contact te houden met dit netwerk in de stad zullen bijeenkomsten bezocht moeten worden. Dit kunnen buurtfeesten zijn, maar ook wekelijkse of maandelijkse bijeenkomsten die georganiseerd worden door mensen uit de wijk, zoals de door een respondent genoemde repair cafés. Op dit soort bijeenkomsten komen sleutelfiguren en ontstaat netwerk. Door hier aanwezig te zijn kunnen nieuwe contacten gevonden worden, maar ook connecties versterkt worden tussen al bekende contacten. Zo wordt niet alleen het eigen netwerk vergroot, maar ook het burgernetwerk versterkt. Tevens zorgt het voor een grotere bekendheid van de wijkbureamedewerker in de wijk. Deze informele bekendheid met elkaar creëert korte lijntjes en kan er aan bijdragen dat mensen sneller het wijkbureau op zullen zoeken (SCP, 2014, p.141-142) wanneer zij een vraag hebben. Een meer proactieve houding naar buiten toe kan er daarmee aan bijdragen dat de initiatiefnemer het wijkbureau ook uit eigen beweging beter weet te vinden.

---

#### AANBEVELINGEN – NETWERK OPZOEKEN

---

Zoek het informele netwerk in de wijk actief op door bijeenkomsten bij te wonen waar sleutelfiguren komen. Ook als de wijkbureamedewerker daar niet direct een functionele reden voor heeft. Een betere bekendheid binnen het netwerk zorgt voor betere vindbaarheid via sociale media.

---

#### DIGITALE MIDDELEN

Beide de respondenten en de literatuur zijn in overeenstemming dat het maken? van persoonlijk contact belangrijk is voor een succesvolle buurtgerichte aanpak. Dit betekent echter niet dat digitale mogelijkheden vermeden moeten worden. Integendeel, de ervaring van respondenten is dat digitale bereikbaarheid drempelverlagend kan werken, doordat het de vindbaarheid vergroot en het een zeer snelle en moeiteloze manier is van contact leggen. Tevens worden de inwoners van de binnenstad als zeer digitaal vaardig ervaren.

Hoewel in de literatuur over wijkgericht werken slechts zeer beperkt gesproken wordt over digitale middelen, benoemt de WRR (2012, p.91-92) wel de waarde van het inrichten van een buurtwebsite als tweerichtings communicatiekanaal. Ook in dit geval is er geen voorgeschreven beste manier van digitale communicatie en zal gekeken moeten worden naar waar de voorkeur in de wijk naar uit gaat. Twitter blijkt voor de inwoner en bezoeker van de binnenstad een zeer laagdrempelige manier te zijn om contact op te nemen met de gemeente. Facebook wordt ook genoemd door respondenten, maar wordt in de binnenstad nog niet ingezet. Hier ligt voor het wijkbureau nog een kans. Facebook is het grootste sociale media in Nederland en blijft tot op dit jaar groeien. Met 9,4 miljoen gebruikers, van wie 6,6 miljoen gebruikers dagelijks online zijn, is het meer dan drie keer zo groot als Twitter. Twitter heeft 2,8 miljoen gebruikers, waarvan 1 miljoen dagelijkse gebruikers zijn (Turpijn, Kneefel & Van der Veer, 2018, p.5). Tevens is de populariteit en daarmee het aantal gebruikers van Twitter aan het afnemen (p.11). Dat wil niet zeggen dat Twitter opgegeven moet worden, maar her creëren van een professionele, persoonlijke Facebook aanwezigheid kan hier een goede toevoeging aan zijn.

Het digitale kanaal moet andere kanalen echter niet verdrücken. Ook moet het eerste digitale contact, waar nodig of gewenst, opgevolgd worden met persoonlijk contact, zeker wanneer het gaat om complexe problemen of initiatieven. Een goede online vindbaarheid is daarbij belangrijk, maar een goede vindbaarheid begint met bekendheid. Iemand die niet gekend is, wordt niet opgezocht. Een proactieve inzet in het opzoeken van netwerk in de wijk kan voor deze bekendheid zorgen. Dit betekent gericht de wijk in gaan om bijeenkomsten bij te wonen waar veel netwerk komt. Door een combinatie van een goede (digitale) vindbaarheid en het vergroten van de (persoonlijke) bekendheid door proactief naar buiten te treden en de wijk op te zoeken kan het wijkbureau vanuit het stadskantoor goed in verbinding blijven staan met de inwoner en ondernemer uit de binnenstad.

Er is ruimte om digitale middelen breder toe te passen. De inwoner uit de binnenstad wordt over het algemeen als zeer vaardig in het gebruik van digitale middelen beschouwd. Ook wordt ervaren dat de drempel om een melding te doen is afgenomen met sociale media. De inzet van sociale media kan het wijkbureau helpen om op laagdrempelige manier digitaal beter benaderbaar te zijn. Hierbij wordt al gebruik gemaakt van Twitter. Een persoonlijk, professioneel Facebook account kan bijdragen aan een grotere vindbaarheid. Facebook is het grootste en meest gebruikte sociale medium in Nederland.

---

### COLLEGA'S ALS NETWERK

Zelfs wanneer gericht de wijk in gegaan wordt en digitale middelen ingezet worden heeft het wijkbureau niet de capaciteit om alles in de gaten te houden of om overal aanwezig te zijn. Om die reden is een goed en actueel netwerk belangrijk, niet alleen onder de inwoners en ondernemers uit de wijk, maar ook onder andere ambtenaren die in de wijk actief zijn. Respondenten hebben aangegeven dat er genoeg ambtenaren actief zijn in de wijk, maar dat zij niet altijd van elkaar op de hoogte zijn. Wanneer contact gelegd kan worden met deze ambtenaren kunnen zij ingezet worden als oren en ogen in de wijk; zij zijn immers ook veel in de wijk en hebben vanuit hun eigen vakgebied een goede kijk op wat er speelt. Hiervoor is het nodig dat zij weten wat het wijkbureau is en wat het wijkbureau doet. Pas dan kunnen zij herkennen wanneer mensen behoefte hebben aan de diensten die het wijkbureau biedt. Op deze manier kan de reikwijdte van het wijkbureau aanzienlijk vergroot worden, zonder daar veel energie in te steken. Noodzaak hierbij is dat de investering voor de collega-ambtenaren uit de wijk ook minimaal moet blijven. Zij hebben geen verplichtingen naar het wijkbureau toe en hebben hun eigen verantwoordelijkheden en taken. Naast deze eigen taken zullen zij weinig tijd en motivatie hebben om investeringen te doen voor een andere afdeling. Van hen kan dus slechts een minieme inspanning gevraagd worden voor deze informatieverstrekking of

contactopname. Het is wellicht mogelijk om ook hier sociale media in te zetten, of dat aangehaakt kan worden bij een bestaand meldingssysteem.

---

## AANBEVELINGEN – COLLEGA'S ALS NETWERK

---

Zet collega's in de wijk in om het eigen netwerk te vergroten: zorg dat bij de collega's bekend is wat het wijkbureau doet en zorg voor een laagdrempelige en eenvoudige manier van inlichten die weinig tijd of moeite vereist. Sociale media zouden hierin ook toegepast kunnen worden.

---

### 6.1.2. CONTACT TUSSEN WIJK EN AMBTENAAR

Het onderhouden en uitbreiden van het eigen contact met de wijk is maar één deel van de uitdaging. Het tweede deel bestaat uit het vergroten van het contact tussen de wijk en de ambtenaren van de vakafdelingen; het bevorderen van het wijkgericht werken. Hier wordt al een aantal jaar op ingezet, maar de verhuizing naar het stadskantoor blijkt niet bij te dragen aan een goede connectie tussen ambtenaar en wijk. Respondenten rapporteren minder in de wijk te komen nu ze verhuisd zijn, omdat al hun collega's in hetzelfde gebouw te vinden zijn. Dit terwijl ook gerapporteerd wordt dat contact tussen ambtenaar en burger in de wijk als zeer positief en nuttig ervaren wordt. Niet alleen voor de ambtenaar, maar ook rapporteren respondenten dat de bewoner zich serieus genomen voelt wanneer het gesprek persoonlijk aangegaan wordt (Van der Heijden et al. 2007, p.48; WRR, 2012, p.91-92; SCP, 2014, p.140). Het directe contact draagt bij aan een beter begrip van elkaars wensen, maar ook mogelijkheden en beperkingen. Dit inzicht in elkaars drijfveren lijkt een belangrijke factor in succesvol wijkgericht werken, iets wat in de literatuur bevestigd wordt (WRR, 2005, p.129). Wanneer ambtenaren hier zelf het nut van in gaan zien, zullen zij sneller geneigd zijn op zichzelf de bewoner en initiatiefnemer op te zoeken.

Er worden twee mogelijkheden gezien om de collega's van de vakafdelingen meer in contact te brengen met de mensen uit de wijk, om zo het gevoel met de wijk en het inzicht in de drijfveren van initiatiefnemer te vergroten. De eerste betreft het meenemen van de collega's naar ontmoetingen met initiatiefnemers die vakinhoudelijk aansluiten bij hun verantwoordelijkheden. De tweede mogelijkheid betreft de organisatie van het wijkoverleg. Op dit moment wordt het wijkoverleg voornamelijk binnen het stadskantoor georganiseerd. Dit is voor iedereen de meest makkelijke optie, gezien er dan niet gereisd hoeft te worden. Toch is er meerwaarde te vinden in het organiseren van het wijkoverleg in de wijk. Wanneer de locatie gekozen wordt zodat deze aansluit bij de inhoud van het overleg, wordt voor iedereen de concrete situatie duidelijk. Tevens krijgen de collega's van de verschillende afdelingen ook een beter inzicht in hoe anderen vanuit de eigen expertise naar de wijk kijken en wat zij wel en niet kunnen. Dit laatste punt sluit aan op de volgende paragraaf, betreffende het kennen van de eigen collega's en integraal werken.

---

#### AANBEVELINGEN – COLLEGA'S DE WIJK IN

---

Om de vakdiensten meer wijkgericht te krijgen is het belangrijk dat zij inzicht krijgen in wat er in de wijk speelt en hoe de bewoner en ondernemer denken. Om dit te verbeteren worden twee mogelijke aanknopingspunten gezien:

- Neem collega's van vakafdelingen mee naar afspraken met bewoners en ondernemers wiens melding, vraag of klacht aansluit op hun vakgebied. Dit vergroot hun inzicht in de logica van de bewoner en geeft gelegenheid tot het tot stand komen van een dialoog. De vraag van de bewoner krijgt dan meer vorm en wordt sneller serieus genomen.
- Organiseer het wijkoverleg wanneer mogelijk in de wijk, nabij een van de bespreken complexe projecten. Op deze manier wordt voor alle betrokkenen een moment gecreëerd om de wijk in te gaan. Tevens is het mogelijk dat zij meer praktisch inzicht krijgen in elkaars vakgebied.

---

### 6.1.2. HET KENNEN VAN DE EIGEN COLLEGA'S

Op dit moment speelt het wijkbureau een grote coördinerende rol in het integraal werken. Op termijn is het de bedoeling dat dit steeds minder wordt. De coördinatie die nodig is voor integraal werken zullen de vakafdelingen dan onderling moeten organiseren. Hierdoor moet voor het wijkbureau meer ruimte vrij komen om haar netwerk in de stad actueel te houden en meer actief vragen op te gaan halen uit de wijk.

Het nieuwe stadskantoor biedt volgens respondenten specifiek voor wijkbureaus Binnenstad en West een kans in het bevorderen van het integraal werken door persoonlijk contact met en tussen collega's te stimuleren. Deze kans is specifiek voor deze twee wijkbureaus weggelegd omdat zij samen met het gros van de vakafdelingen onder één dak zitten. Ook is het gebouw ingericht op flexwerken, wat mobiliteit vergroot door het bieden van een keuze van werkplek. Hoewel het gebouw hier op ingericht is wordt hier volgens de respondenten niet optimaal gebruik van gemaakt.

Flexwerken kan bijdragen aan een betere integrale samenwerking vanwege verschillende redenen. Allereerst krijgt men de ervaring dat persoonlijk afstemmen met iemand leidt tot minder fouten en een snellere afhandeling. Er kan namelijk direct om verduidelijking gevraagd worden. Ten tweede zit men een deel van de dag op een andere afdeling, waardoor men meer bekend wordt met de dagelijkse manier van werken van die afdeling. Dit vergroot de bekendheid met elkaars afdeling (Schelleman-Offermans et al., 2015, p.36). Ten derde raakt men meer persoonlijk met elkaar bekend op een semi informele manier (Heuvel & Roes, 2010, p.10). Een goede persoonlijke bekendheid tussen samenwerkingspartners zorgt voor een betere samenwerking, minder frustratie en minder verspilling (Platform31, 2015). Ten vierde organiseer je spontane ontmoetingen met anderen, waardoor eventueel geïnformeerd kan worden naar andere lopende zaken.

Hoewel er veel voordelen aan zitten en het gebouw ingericht is op flexwerken, wordt hier nog niet voldoende gebruik van gemaakt. De reden hiervoor is dat veel mensen de meerwaarde er niet van inzien. Zij zien meer waarde in het contact houden met de collega's van de eigen afdeling, want met hen wordt het meest intensief samengewerkt. De oplossing hiervoor kan gevonden worden in gerichte uitnodigingen om samen te werken, om een specifieke gezamenlijke taak uit te voeren. Hierbij moet voor alle partijen duidelijk zijn waarom het voor hen nuttig is om dit samen te doen. Dit inzicht zal gaan leiden tot meer spontaan flexwerken. Door de verbeterde samenwerking en bekendheid met elkaar die hiervan het gevolg zijn, zal op



termijn de vraag naar coördinatie van het wijkbureau doen afnemen. Het zal echter altijd nodig zijn heldere afspraken te hebben over wie de coördinerende taak heeft (Doms et al., 2009, p.44-45). Een goede coördinatie blijft immers belangrijk voor een geslaagde integrale aanpak (RMO, 2009, p.62). Wanneer het wijkbureau deze taak ooit helemaal wil af staan moet hier rekening mee gehouden worden. Het moet dan voor de afdelingen te allen tijde duidelijk zijn wie in welk geval de taken verdeeld en het overzicht houdt.

---

## AANBEVELINGEN – FLEXWERKEN

---

Stimuleer flexwerken door middel van gerichte uitnodigingen. Een gerichte uitnodiging is een uitnodiging aan een specifiek persoon voor een specifieke taak. Op deze manier is de meerwaarde van persoonlijk contact beter naar iemand te communiceren en is de kans groter dat er op ingegaan wordt. Het flexwerken stimuleert het integraal werken op verschillende manieren:

- Respondenten geven aan dat persoonlijk contact er voor zorgt dat afstemming soepeler verloopt. Een betere afstemming betekent minder fouten, een minder lange doorlooptijd, minder frustratie en minder noodzaak voor coördinatie vanuit het wijkbureau.
- Door aanwezigheid op andere afdelingen wordt de bekendheid met de verantwoordelijkheden en beperkingen van de betreffende afdeling vergroot.
- Betere (semi) informele bekendheid met de collega's.
- Het maakt spontane ontmoetingen met anderen mogelijk die zich tussen de collega's van de eigen afdelingen niet voor zouden kunnen doen.

---

### 6.1.3. SAMENVATTEND

Het optimale wijkbureau is een wijkbureau dat waar nodig persoonlijk contact initieert en stimuleert. Tussen mensen uit de wijk en het wijkbureau en de rest van de gemeentelijke afdelingen, maar ook tussen de ambtenaren uit verschillende afdelingen die regelmatig samen werken.

Het realiseren van het persoonlijk contact vormt vanuit het stadskantoor een uitdaging. De ervaring dat informatie minder naar het wijkbureau toe komt zal ondervangen moeten worden

door een meer proactieve aanpak om contact te houden met het informele en professionele netwerk in de wijk. Ook zullen collega's overtuigd moeten worden om elkaar meer op te zoeken. Hiervoor zijn verschillende opties te bedenken. Voor iedere oplossing geldt dat de meerwaarde voor de betrokkenen zichtbaar moet zijn, onbegrip of gebrek aan inzicht in elkaars drijfveren leidt namelijk tot weerstand (WRR, 2005; p.128; Schelleman-Offermans, 2015, p.36).

Digitale middelen moeten niet ontweken of vermeden worden, hier moet juist meer op ingezet worden. Zij kunnen contactopname stimuleren, omdat zij een laagdrempelige manier vormen om het eerste contact te leggen. Deze middelen mogen een goed persoonlijk contact echter niet gaan beperken. Wanneer het gaat om complexe problemen gaat niets boven persoonlijk overleg, persoonlijk contact en informele persoonlijke bekendheid.

## 6.2. DISCUSSIE - KRACHT EN GENERALISEERBAARHEID

Vanwege de opzet van het onderzoek als casestudie, is het onderzoek helemaal gevormd naar de context van de casus Wijkbureau Binnenstad. De uitkomsten en aanbevelingen zijn dan ook zeer specifiek toepasbaar op dit ene wijkbureau. Voor het doel dat dit onderzoek dient is dit bij uitstek de beste vorm van onderzoek. In combinatie met het tweede onderzoek onder de inwoners, ondernemers en maatschappelijk partners in de binnenstad geeft dit project een zeer goed beeld van de situatie in de binnenstad, inclusief de daarbij horende kansen en uitdagingen. Op basis van de informatie van beide onderzoeken is het heel goed mogelijk gerichte aanbevelingen en aandachtspunten te formuleren voor het wijkbureau.

Een moeilijkheid aan het formuleren van aanbevelingen is dat het wijkbureau zich moet houden aan het beleid en richtlijnen die zijn opgesteld aan de hand van de visie vanuit de politiek. Zij wordt dus top-down aangestuurd en zij kan hier weinig directe invloed op uitoefenen. Er zijn dus limieten aan de mate waarop het wijkbureau zich kan aanpassen aan de wensen die vanuit de wijk, bottom-up, gesteld worden. Bij het doen van de aanbevelingen is hier zo goed mogelijk rekening mee gehouden. Toch is het mogelijk dat verschillende aanbevelingen niet overgenomen kunnen worden vanwege afspraken binnen de gemeente. Dit is niet zozeer een zwak punt van het onderzoek zelf, maar beperkt wel de mogelijkheden tot het geven van advies.

Een keerzijde aan het hanteren van een casestudie ontwerp is dat veel uitkomsten vrijwel niet generaliseerbaar zijn. Zelfs binnen Utrecht zullen de specifieke aanbevelingen betreffende

wijkgericht werken en contact houden met het netwerk in de wijk niet in iedere wijk toegepast kunnen worden. Dit omdat de samenstelling van de bevolking anders is en zij andere voorkeuren hebben. De wijkbureaus in deze wijken zullen in samenwerking met hun eigen inwoners, ondernemers en partners een eigen manier van werken moeten ontwikkelen. De aanbevelingen met betrekking tot integraal werken zouden eventueel wel overgenomen kunnen worden. Er moet dan wel rekening gehouden worden met het feit dat zij op afstand staan, mensen overtuigen zal wellicht lastiger zijn.

Hoewel de aanbevelingen niet generaliseerbaar zijn, kunnen de grotere thema's wellicht wel toegepast worden. Persoonlijk contact en bekendheid bleken in de interviews steeds terugkerende thema's, die ook in de literatuur genoemd worden als belangrijke factoren in integraal werken (Heuvel & Roes, 2010, p.10; Waal et al., 2014, p. 41; Schelleman-Offermans et al, 2015, p.36) en wijkgericht werken (WRR, 2012, p.83, 111; SCP, 2014, p.144 ). Dit is daarmee ondersteunend aan eerdere bevindingen. Dit onderzoek voegt ook toe aan de literatuur. Digitale middelen in het kader van wijkgericht werken worden in de literatuur slechts kort genoemd, in de vorm van digitale burgernetwerken die ook kunnen dienen als tweezijdig communicatie kanaal. Waar niet over gesproken wordt is de persoonlijke vindbaarheid van de wijkprofessional, wat in dit onderzoek juist een factor bleek te zijn dat kan bijdragen in het laagdrempelig benaderbaar zijn voor de wijkbewoners. Ook is gebleken dat er een groep burgers is die graag een plek heeft waar zij gemakkelijk langs kan komen, In de literatuur, waarin voornamelijk gesproken wordt over een naar buiten tredende wijkprofessional, blijft dit onderbelicht. Het is bekend dat kleinschaligheid een bevorderend effect heeft op het langskomen bij de gemeente (Van de Heijden, 2007, p.30; SCP, 2014, pp.141-142), maar meer wordt niet gesproken over de locatie of huisvesting van de wijkprofessional. Toekomstig onderzoek zou zich op deze twee factoren, digitale vindbaarheid en huisvesting van de wijkprofessional, kunnen richten. Dat zou kunnen bijdragen aan een lagere drempel om de gemeente te benaderen, waardoor een groter aantal mensen met ideeën voor eigen initiatieven de gemeente opzoeken.

## 7. BRONNEN:

- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizenparticipation. *AIP journal*, 216-224.
- de Boer, N. & Lugtmeijer, E. (2009). De wijkmachinerie: repareren of herontwerpen. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(1), pp. 44-59.
- Blom, R., Bosdriesz, G., Heijden, J. van der, Zuylen, J. van & Schamp, K. (2010). Help een burgerinitiatief. De faciliterende ambtenaar. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Buurtmonitor (2013). WistUdata. Via [utrecht.buurtmonitor.nl](http://utrecht.buurtmonitor.nl). Geraadpleegd op 19-02-2015.
- Denters, S.A.H., Tonkens, E.H., Verhoeven, I. & Bakker, J.H.M. (2012). *Burgers maken hun buurt*. Den Haag: Platform31.
- Gemeente Utrecht (2011). Uitgangspunten voor versterking van het wijkgericht werken in Utrecht. Via:  
[https://www.utrecht.nl/images/Gemeenteraad/pdfs/Rapport\\_wijkgericht\\_werken.pdf](https://www.utrecht.nl/images/Gemeenteraad/pdfs/Rapport_wijkgericht_werken.pdf)
- Gemeente Utrecht 2012. Bedrijfsplan wijken. Versie 5 juli 2012.
- Gemeente Utrecht (2013a). Wijkambities Binnenstad 2014 – 2018. Via:  
[http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/1.concern-bestuur-ontwikkeling/Wijken/Wijkactieprogramma\\_s/2015/2015\\_Wijkactieprogramma\\_Binnenstad.pdf](http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/1.concern-bestuur-ontwikkeling/Wijken/Wijkactieprogramma_s/2015/2015_Wijkactieprogramma_Binnenstad.pdf)
- Gemeente Utrecht (2013b). Notitie samenwerking – buiten is binnen.
- Gemeente Utrecht (2013c). Evaluatie Wijkgericht Werken 2-meting. Via:  
[http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/7.extern/Gemeenteraad/Ria/2-meting\\_WijkgerichtWerken\\_Evaluatie.pdf](http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/7.extern/Gemeenteraad/Ria/2-meting_WijkgerichtWerken_Evaluatie.pdf).
- Gemeente Utrecht (2014a). Ondersteuning door wijkbureau. Via  
[http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/1.concern-bestuur-ontwikkeling/Wijken/Adviezen van wijkraden/Ondersteuning door wijkbureau maart 2014.pdf](http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/1.concern-bestuur-ontwikkeling/Wijken/Adviezen_van_wijkraden/Ondersteuning_door_wijkbureau_maa rt_2014.pdf).
- Gemeente Utrecht (2014b). Utrecht Monitor 2014. Via:  
[http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/2.concern-bestuur-uitvoering/Onderzoek en cijfers/Utrecht Monitor 2014.pdf](http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/2.concern-bestuur-uitvoering/Onderzoek_en_cijfers/Utrecht_Monitor_2014.pdf).
- Gemeente Utrecht (2015a). Voorstel maken en indienen. Via:  
<http://www.utrecht.nl/gemeenteraad/uw-invloed/burgerinitiatief/voorstel-maken-en-indienen/>. Geraadpleegd op 13-03-2015.
- Gemeente Utrecht (2015b). Initiatievenfonds. Via: <http://www.utrecht.nl/wijken-en-participatie/initiatievenfonds/>. Geraadpleegd op 02-07-2015.
- Geyl, W.F. (1946). Wij en de wijkgedachte. Via:  
[http://www.canonsociaalwerk.eu/1989\\_wijkaanpak/WF\\_Geyl%20-Wij\\_%20en\\_%20de\\_%20wijkgedachte.pdf](http://www.canonsociaalwerk.eu/1989_wijkaanpak/WF_Geyl%20-Wij_%20en_%20de_%20wijkgedachte.pdf)

- Heijden, J. van der, Mark, L. van der, Meiresonne, A. & Zuylen, J. van (2007). *Help! Een burger initiatief*. Den Haag: InAxis.
- Heuvel, J. van den & Roes, A. (2010). *Fysiek en sociaal in verbinding? Een scan in 5 Brabantse steden*. 's-Hertogenbosch: Kenniskring Professionaliteit Beleid, Avans Hogeschool.
- Hurenkamp, M., Tonkens, E. & Duyvendak, J.W. (2006). *Wat de burger bezielt. Een onderzoek naar burgerinitiatieven*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/NICIS Kenniscentrum Grote Steden.
- Hurenkamp, M., Rooduijn, M. (2009). Kleinschalige burgerinitiatieven in perspectief. In P. Dekker & J. de Hart (eds.) *Vrijwilligerswerk in meervoud*, 197-215. Den Haag: SCP.
- Huygen, A., Marissen, E. van & Boutelier, H. (2012). *Conditie voor zelforganisatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Kilic, M. (2008). *Derde generatie burgerparticipatie, hoe doe je dat?* Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Kuk, G. (2002). The digital divide and the quality of electronic service delivery in local government in the United Kingdom. *Government Information Quarterly*, 20, 253-363.
- Mijde, A. & Daru, S. (2005). *Actieve burgers en vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: CIVIQ
- NOS, 2014. Stadskantoor in Utrecht geopend. Via: <http://nos.nl/artikel/707340-stadskantoor-in-utrecht-geopend.html>. Geraadpleegd op 02-03-2015.
- Oude Vrielink, M., Wijdeven, T. van de (2011). Ondersteuning in vieren. Zichtlijnen in het faciliteren van burgerinitiatieven in de buurt. *Beleid en Maatschappij* (38) 4, 438-455.
- Peeters, R., van der Steen, M., van Twist, M. (2010). *De logica van het ongepaste. Over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*. NSOB.
- Pennen, T., Davis, S. & Ruijsbroek, A. (2006). *Uitvoerend werk. De koppeling tussen de fysieke en sociale opgave bij stedelijke vernieuwing*. Delft: Onderzoeksbureau OTB
- Platform31 (2015). Wat verstaan we onder een integrale aanpak? Via: <http://kennisbank.platform31.nl/pages/28659/Wat-verstaan-we-onder-een-integrale-aanpak.html>. Geraadpleegd op 14-04-2015.
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen. naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Den Haag.
- RMO (2009). *De wijk nemen. Een subtiel samenspel van burgers, maatschappelijke organisaties en overheid*. Amsterdam: Uitgever SWP.
- Schelleman-Offermans, K., Tietschert, M., Derickx, M., Ruwaard, D. & Jansen, M. (2015). *Wijkgericht werken en integrale zorg. De kijken van eerstelijnsprofessionals, gemeenten, zorgverzekeraars en patiënten op het integreren van gemeentelijke basiszorg en eerstelijnszorg*. Maastricht: Maastricht University/ZonMw.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2012). *Een beroep op de burger*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Sociaal en Cultureel Planbureau (2014). *Burgermacht op eigen kracht? Een brede verkenning van ontwikkelingen in burgerparticipatie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Stokkom, B. van & Toenders, N. (2010) De sociale cohesie voorbij. Actieve burgers in achterstandswijken. Amsterdam; Amsterdam University Press/Pallas Publications.
- Tonkens, E.H. & Verhoeven, I. (2011). *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid. Een onderzoek naar de bewonersinitiatieven in de Amsterdamse wijkaanpak*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/Stichting Actief burgerschap.
- Turpijn, L., Kneefel, S. & van der Veer, N. (2015) *Nationale social media onderzoek 2015*. Amsterdam: Newcom Research & Consultancy B.V.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2004). *De gemeente, burgerinitiatieven en de ongebonden vrijwilliger*. Den Haag: Commissie Vrijwilligersbeleid
- Waal, V. de, Binkhorst, J. & Scheijmans, I. (2014). *De ontwikkeling van nieuwe vormen van integraal wijkgericht werken*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2005). *Vertrouwen in de buurt*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wijdeven, T.M.F. van de (2012). *Doe democratie: Over actief burgerschap in stadswijken*. Delft: Eburon.
- Wijdeven, T., Graaf, L. van de, & Hendriks, F. (2013). *Actief burgerschap*. Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Wijkraad Binnenstad (2015). *Wat doet de wijkraad?* Via: <http://www.wijkraadbinnenstad.nl/over/wat-is-de-wijkraad/>. Geraadpleegd op: 27-05-2015

## Bijlage 1 – respondentenlijst

Naam	Functie
Andriessen, B.	Hoofd Wijken
Benjaminsen, M.	Bestuursadviseur wethouder Jongerius
Berghuizen, A	Wijkregisseur Binnenstad
Brons, C.	Werkvoorbereider Wijkservice en onderhoud
Buijze, J.	Manager DOENJA dienstverlening
Caspel, M. van	Gebiedsmanager Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling Binnenstad
Engelenhoven, K. van	Beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling
Geldof, K.	Wijkwethouder Binnenstad
Gijzen, R.	Verkeerskundig adviseur Realisatie Mobiliteit
Gullikers, R.	Gebiedsmanager Stadswerken Binnenstad
Knol, H.	Gebiedsmanager Veiligheid
Landaal, L.	Wijkadviseur Zuidwest
Rohde, I. de	Wijkadviseur Oost/Noordoost
Seree, B.	Projectleider Organisatievernieuwing
Veldhuisen, C. van	Programmamanager Publiekdienstverlening

## Bijlage 2 – topicslijst

### Topics lijst – uiteindelijk

#### (Bevorderen van) wijkgericht werken

- Invloed verhuizing
- Verbinding leggen tussen gemeente en de wijk
- Meenemen collega de wijk in
- Moeilijkheden/drempels
  - Moeilijkheden in samenwerken met initiatiefnemers
  - Moeilijkheden in de organisatie van de gemeente en personeelsbezetting
  - Korte tijdshorizon van initiatiefnemers
  - Korte tijdshorizon van ambtenaren
- Contact met het netwerk in de wijk
  - Weten wat er speelt

#### Faciliteren burgerinitiatieven

- Bereikbaarheid
- Fysieke locatie
- Omgang met de initiatiefnemer
  - Persoonlijk contact
  - Informeel contact
  - Laagdrempelig
  - Serieus nemen
  - Ruimte geven voor eigen invulling
    - Niet overnemen
    - Eigenaarschap
  - Begeleiden en ondersteunen

#### Bevorderen integraal werken

- bekendheid met andere afdelingen
  - persoonlijke bekendheid
  - professionele bekendheid
- Coördinatie
  - Duidelijkheid over wie deze rol heeft
  - Aansluiten bij bestaande samenwerkingsstructuren
- Flexwerken
- Informele omgangsvormen



## Bijlage 3 – codeboom

### Omgang met de burger

- Duidelijkheid
- Meedenken
  - Probleemverheldering
- Persoonlijk contact
- Serieus nemen
  - Oprecht luisteren
- Snelheid

### Eigenschappen Wijkbureau

- Bereikbaarheid
  - Communicatie kanalen
  - Digitalisering
    - Digitale bereikbaarheid
    - Sociale media
  - Laagdrempelig
- Fysieke aanwezigheid
  - Baliefunctie wijkbureau
  - Fysieke locatie
  - Herkenbaar
  - Huiselijk
  - Wijkbureau in de wijk
  - Zichtbaarheid
- Wijkbureau – nodig of niet?
- Klein wijkbureau

### Funcities Wijkbureau

- Bevorderen wijkgericht werken
  - Bekendheid met andere afdelingen
    - Informeren van collega's
    - Verantwoordelijkheid taken
  - Collega's meenemen in de wijk
    - Afspraak op locatie
    - Bewust naar buiten
  - Hardnekkige structuren – drempels
  - Vakafdelingen zo vroeg mogelijk betrekken
  - Invloed attitude ambtenaren
  - Gevoel met de wijk
  - Verbindende rol
    - Bereiken burger
    - Betrekken burger

- Connecties leggen
  - Netwerk onderhouden
  - Verbinden vraag met aanbod
- Burgerinitiatief ondersteunen
  - Leefbaarheidsbudget
- Bevorderen integraal werken
  - Coördineren
    - Complexe zaken
    - Expertise bij elkaar brengen
    - Opschalen/escaleren
    - Wijkoverleg
    - Verkeersoverleg

#### Gevolgen verhuizing

- Bezoekers vanuit de wijk
- Contact met samenwerkingspartners in de wijk
- Flexwerken
- Minder snel naar buiten
- Wijkbureau in het stadskantoor
  - Verhuizing naar de 5<sup>de</sup> verdieping

#### Organisatievernieuwing (wijkgericht werken en integraal werken voor hele gemeente)

- Nieuwe competenties ambtenaren
- Integraal werken
  - Organisatie van afdelingen
- Utrecht maken we samen
- Wijkgericht werken
  - Leefwereld en Systeemwereld