



Wijkgericht werken: zo doen we dat

Werkboek voor pioniers en doordenkers



A&O fonds Gemeenten

PLATFORM31

Inhoud

Inleiding 3

De gemeente aan zet 4

Voorstelronde deelnemende gemeenten 5

1 Hoe staat onze gemeente ervoor? 7

1.1 Wijkgericht werken door de jaren heen 8

1.2 Spanningsvelden van wijkgericht werken 9

1.3 Startend of al langer bezig? 10

1.4 Positioneren met vijf schuiven 11

2 Een lokale agenda maken 13

2.1 Waar staan we en hoe komen we verder? 14

2.2 Bouwstenen voor een wendbare aanpak 14

2.3 Koppelkansen 16

2.4 Vier onderdelen van sociale innovatie 17

2.5 Onderdelen lokale werkagenda 19

3 Vaardigheden en competenties 21

3.1 Professionals aan de slag 22

3.2 Profielen van wijk- en sectorambtenaren 23

3.3 Het goede en moedige gesprek voeren 25

Tot slot 28

Inleiding



Inleiding

De gemeente aan zet

Op het niveau van de wijk komen allerlei vraagstukken en beleidsdomeinen samen. Voor bewoners in de wijk is het de dagelijkse leefomgeving. Een plek waar de kinderen op straat spelen en waar de inwoners boodschappen doen. Op deze plek voelen ze zich thuis, maar lopen ze ook tegen ongemakken in de buurt aan als hondenpoep op straat. Gemeenten benutten de wijk al lange tijd als schaalniveau dichtbij de inwoner, bijvoorbeeld als vindplaats van multi-probleemgezinnen door wijkteams of het realiseren van bewonersparticipatie bij de transitie naar aardgasvrije woningen. Op wijkniveau komen verschillende gemeentelijke taken samen én kun je samen met bewoners en ondernemers werken aan een passende invulling. Het wijkgericht werken kan daardoor ingezet worden als een manier om te komen tot integrale oplossingen voor verschillende deelproblemen.

Het samenspel in de wijk vraagt ook iets van de gemeentelijke organisatie. Gemeenten moeten een balans zien te vinden tussen langetermijndoelen en dagelijkse behoeften, domein specifieke ambities en integrale opgaven én moeten zich verplaatsen in het gedrag en de leefwereld van de bewoner. Want wat op papier logisch lijkt, blijkt in de praktijk niet altijd te werken. Hoe geef je als gemeente succesvol en effectief vorm aan wijkgericht werken? Met die vraag gingen het Landelijk Platform Buurt- en wijkgericht werken (LPB), A&O fonds Gemeenten en Platform31 aan de slag.

Met elkaar aan de slag in werkplaatsessies

Zes trio's van ambtenaren die werken in en aan de wijk kwamen samen in drie werkplaatsessies. De deelnemers uit gemeenten waren niet alleen wijk-ambtenaren maar ook juist sectorale ambtenaren uit het sociaal en fysieke domein. De deelnemende trio's kwamen uit de gemeenten Coevorden,

Oss, Oost Gelre, Overbetuwe, Almelo en Zwijndrecht. In het najaar van 2018 bouwden we in drie werkplaatsen met elkaar kennis op. In de werkplaatsen zochten we het spanningsveld op tussen gemeentelijke organisatie en de weerbarstige praktijk. Aan de hand van casuïstiek legden de deelnemers een verbinding tussen strategie, organisatiestructuur en samenwerking in hun gemeente. En we keken daarbij specifiek naar de afstemming tussen de wijk- en sectorale ambtenaar: hoe kunnen zij in gezamenlijkheid bijdragen aan het versterken van de relatie tussen gemeente en wijk?

In dit werkboek presenteren we de lessen uit de werkplaatsessies voor gemeenten die aan de slag willen óf zijn met wijkgericht werken. Dit vullen we aan met ervaringen uit de casussen en interviews met wijkambtenaren. Een handige werkwijze voor wijkambtenaren om dit werkboek te gebruiken is om een casus centraal te stellen en daarmee zelf aan de slag te gaan. Je kunt daarmee ook lessen trekken voor de gehele gemeentelijke organisatie. Onze tip is om aan de slag te gaan met sectorale beleidsmedewerkers en wijkambtenaren. Juist dan vind je de verbinding.

Leeswijzer

De lessen uit de werkplaatsen zijn gepresenteerd als een stappenplan. In hoofdstuk 1 bespreken we de structuur van het wijkgerichte werken binnen gemeenten anno 2019. De variëteit tussen gemeenten is groot. Het helpt om te weten waar je gemeente staat én waar je naartoe wilt. In hoofdstuk twee bespreken we drie hulpmiddelen om te bepalen welke eerste stap nodig is in de eigen situatie. De hulpmiddelen heten de zeven bouwstenen voor een wendbare wijkaanpak, koppelkansen en sociale innovatie. Deze kunnen gebruikt worden om een lokale agenda op te stellen. Tenslotte zetten we in hoofdstuk 3 de stap naar de vaardigheden en competenties die nodig zijn bij sector- en wijkambtenaren die wijkgericht werken. Een belangrijke vaardigheid is op de goede toon én de juiste mensen het gesprek voeren: dat noemen wij het goede gesprek.

Voorstelronde deelnemende gemeenten



In dit werkboek worden voorbeelden gebruikt uit de casussen van de deelnemers van de werkplaatsessies. Hier stellen we de zes deelnemende gemeenten én hun casussen kort voor:

Zwijndrecht

In Zwijndrecht is via de organisatie 'PAK AAN!' een plaats georganiseerd waar bewonersinitiatieven met hun ideeën kunnen aankloppen. Initiatiefmakelaars ondersteunen de inwoners vervolgens. Nog niet altijd worden de ideeën binnen de gemeente met hetzelfde enthousiasme opgepakt. Zo was er een initiatief waarin bewoners graag bloembakken en een zelfgemaakt verkeersbord wilden neerzetten om de snelheid in hun straat te beperken. Dit bleek niet mogelijk in de bepalingen van de afdeling Verkeer. Het enthousiasme van inwoners verdwijnt door dit soort belemmeringen. Hoe kun je ervoor zorgen dat er binnen de gehele gemeentelijke organisatie draagvlak is voor dit soort wijkgerichte oplossingen? En hoe zorg je dat inwonersinitiatieven iets worden van alle ambtenaren en dat zij constructief meedenken in oplossingen?

Oss

De Schadewijk is een wijk in Oss met complexe problematiek op meerdere vlakken (armoede, werkloosheid, veiligheid, participatie en meedoen, wonen, openbare ruimte). De gemeente is daarom een traject gestart om te komen tot een integraal plan voor de wijk. Er zijn veel partijen die meepraten en meedoen zoals welzijnswerk, politie, woningcorporaties en onderwijs. Het plan moet ook vanuit inwoners komen en door hen gedragen worden. Hoe kom je uiteindelijk tot zo'n integraal plan voor de wijk met draagkracht én daadkracht bij bestuurders, organisaties en inwoners?

Oost Gelre

Oost Gelre staat als gemeente voor een gezonde, leefbare, groene en duurzame leefomgeving. De gemeente daagt jeugd- en bewonersinitiatieven uit onder het motto 'voor een goed plan is altijd geld'. Maar tegelijk is hierover intern nog geen heldere visie bepaald. Bewonersinitiatieven worden al een aantal jaar door een groep enthousiaste ambtenaren opgepakt. Zij doen dit naast hun formele werkzaamheden. In de praktijk blijkt het voor hen lastig om draagkracht en middelen te zoeken. Dat duurt soms (te) lang. Ondanks deze interne strubbelingen, zijn er mede dankzij een actieve gemeenschap toch successen. De wens is groot om de samenwerking tussen gemeente en inwoners te bestendigen. Hoe komt Oost Gelre tot een gedragen structuur van wijkgericht werken?

Almelo

In Almelo zien ze dat verschillende bijzondere doelgroepen – zoals statushouders of oud GGZ-cliënten – een plekje om te wonen vinden in de wijk. Dit concentreert zich vooral binnen bepaalde wijken. Binnen een wijk kan dit onrust veroorzaken. Onbekend maakt in dit geval vaak onbeminde. Dit soort ontwikkelingen in de wijk vraagt om een aanpak waarin het geluid van de straat en het gemeentehuis samen moet komen. Binnen de gemeente raakt het verschillende beleidsvelden zoals wonen, zorg, bestemmingsplannen, veiligheid en economie. Hoe kom je samen bij dit soort vraagstukken tot een wijkgerichte aanpak waarin voldoende aandacht is voor de verschillende domeinen én dat ook draagkracht heeft onder inwoners?

Coevorden

In één van de dorpen in de gemeente Coevorden is een actieve groep inwoners die regelmatig met ideeën komt. Er zit veel energie en denkkracht in de groep. Het welzijnswerk en de gemeente hebben de insteek dat zij deze ideeën waar nodig en mogelijk faciliteren maar niet uitvoeren voor de bewoners. In de praktijk komen de goede ideeën niet tot werkelijkheid. Het blijft bij ideeën maar niet tot het uitwerken van deze ideeën tot realiseerbare initiatieven. Hoe kom je als gemeente tot een manier van samenwerken waarin je – zonder over te nemen – ideeën van inwoners kunt stimuleren en faciliteren?

Overbetuwe

In Overbetuwe wordt druk gewerkt aan de implementatie van kerngericht werken. In het college is een plan goedgekeurd, er is een wethouder kerngericht werken en er zijn kernenadviseurs. In de praktijk lopen zij binnen de eigen organisatie nog regelmatig tegen uitdagingen aan. Collega's hebben tijdgebrek en kunnen daarom niet meedenken of er wordt nog te weinig integraal gedacht. De organisatie vindt het daarnaast ook nog lastig om op inwoners te vertrouwen en wil daardoor in de praktijk toch graag het voortouw blijven nemen. Hoe kun je de gemeentelijke organisatie meekrijgen in de implementatie van het kerngerichte werken?

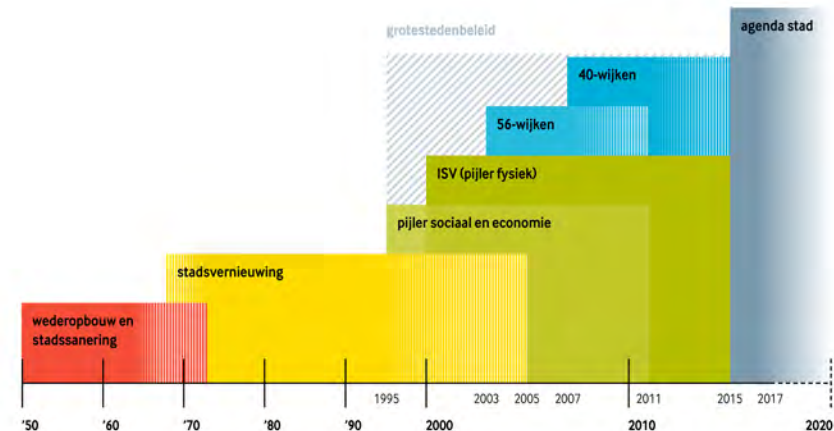


1. Hoe staat onze gemeente ervoor?

1.1 Wijkgericht werken door de jaren heen

Sinds de Tweede Wereldoorlog is er landelijk beleid gericht op de wijk maar eigenlijk gaat het wijkgericht werken al terug naar de Woningwet van 1901. Je kunt dan ook niet zeggen dat wijkgericht werken nieuw is. In de longread 'Zeventig jaar stedelijke vernieuwing' beschreef Platform31 de ontwikkeling van wijkvernieuwing in Nederland.¹ Deze publicatie laat zien hoe het beleidsmatige initiatief voor de wijk zich ontwikkeld heeft van het Rijk richting gemeenten. Budgetten vanuit het Rijk met het Grotestedenbeleid zijn afgelopen en door de herziening van de Woningwet zijn woningcorporaties voorzichtig met activiteiten die niet horen tot hun kerntaken. Daarnaast zijn de taken op het gebied van Wmo, Jeugd en Participatie gedecentraliseerd én heeft de City Deal in verschillende beleidsdomeinen haar intrede gedaan. Niet het Rijk, maar de gemeente is daarom aan zet in de wijk.

In verschillende gemeenten heeft wijkgericht werken een eigen benaming. Zo spraken deelnemers ook wel over buurt-, gebieds- of kerngericht werken. Wijkgericht werken klinkt eenvoudig, maar een beschrijving van de term laat de complexiteit zien. In de werkplaatsen definieerden we wijkgericht werken als een samenspel tussen verschillende partijen, zoals de gemeente, ondernemers, wijkbewoners, maatschappelijke partners om opgaven wijkgericht op te pakken. In het wijkgerichte werken zie je vaak een samenspel tussen *top-down* en *bottom-up*.² *Top-down* als je praat over het vertalen van – bijvoorbeeld sectoraal of doelgroepenbeleid naar specifieke wijken, het bepalen van de impact van beleid op een gebied, het vertalen van een doelgroepenbeleid of om beleidsmatig de aandacht voor een wijk te verhogen. *Bottom-up* als het



gaat om de vertaalslag van het inwonersperspectief naar beleid of het faciliteren en stimuleren van bewonersinitiatieven. Het gaat over een de geluiden van de straat én over de ambities op gemeente-, rijks, of internationaal niveau. De wijkambtenaar vervult in dit speelveld vaak de rol van intermediair.

Dit samenspel in de wijk vraagt wat van de gemeentelijke organisatie. Dit begint al bij het bepalen van wat een wijk is. Kies je voor bestaande wijken, knip je ze op of voeg je ze samen? Of kies je voor een dorp en noem je dit kerngericht werken? En hoe stevig houd je in je beleid vast aan de gebiedsgrenzen die je stelt terwijl ondernemers en inwoners kriskras door buurten heen bewegen? Daarnaast werkt een deel van de organisatie voornamelijk secto-

1. Uytterlinde, M., Velden, J., van der & Gastkemper, N. (2017), Longread Zeventig jaar stedelijke vernieuwing, Platform31: Den Haag.

Zie www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/97/53/171106_Zeventig_jaar_stedelijke_vernieuwing_longread_-1510775811.pdf

2. Bijvoorbeeld Buitelaar, S., & Heeger, A., (2018), Burgerparticipatie in de warmtetransitie. Platform31: Den Haag, zie www.platform31.nl/publicaties/burgerparticipatie-in-de-warmtetransitie

raal. Wanneer moet een riool bijvoorbeeld volgens de procedure vernieuwd worden? Een ander deel is wijkgericht. Wat is de impact van het openleggen van een straat op de wijk én wat is voor wijkbewoners een goede timing? Beiden zijn belangrijk maar werken en denken vaak anders. Onderstaande quote van Liesbeth van de Wetering geeft dit verschil weer. Gemeenten hebben daarom wijkgericht werken ingericht binnen de gemeentelijke organisatie met gebiedsteams, multidisciplinair overleg of wijkwethouders. Gemeenten maken ieder hun eigen keuze in de vorm.

Liesbeth van de Wetering, concernstaf gemeente Groningen:

“Wat ik vaak zie bij gemeenten is dat ambtenaren erg probleemgericht denken. En dan met name vanuit hun eigen expertise een probleem denken te zien. Een wijk wordt dan ervaren als een optelsom van deelproblemen. Maar vaak zijn de oplossingen voor die deelproblemen niet de oplossing voor het grotere vraagstuk waar een wijk mee kampt. Vanuit wijkgericht werken denk je in kansen. Je gaat kijken naar waar al energie zit in een wijk, hoe de onderstroom is en hoe je iets structureels kunt doen met het sociaal cement van de wijk.”³

1.2 Spanningsvelden van wijkgericht werken

Wanneer wijkgericht werken binnen de gemeentelijke organisatie gestructureerd en ingericht is, blijven er in de uitvoering spanningen bestaan. In de werkplaatsen gaven de deelnemers aan dat het bespreken van deze spanningen tussen sector- en wijkambtenaar waardevol is. In alledaagse situaties kan het erkennen van deze spanningen leiden tot meer wederzijds begrip en een betere samenwerking. Maar ook in het organiseren van wijkgericht werken kun je hierbij stilstaan. De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

(NSOB) onderscheidt de spanningen van het wijkgericht werken in drie categorieën:

- Spanning tussen enkelvoudige oplossingen én meervoudige oplossingen. Oftewel, kiezen tussen een sectorale of een integrale aanpak;
- Spanning tussen incidenteel maatwerk of een structurele aanpak. Oftewel, een vraagstuk direct aanpakken óf het starten van een proces binnen de gemeente en/of met bewoners;
- Spanning tussen de leefwereld en de systeemwereld. Oftewel, de spanning tussen de geluiden van de straat én de ambities op gemeente-, rijk-, of internationaal niveau.⁴

Hoe het wijkgericht werken in de gemeente gepositioneerd is, heeft invloed op de manier waarop ambtenaren in de praktijk een balans proberen te vinden. Het heeft ook invloed op de competenties en vaardigheden die nodig zijn voor het wijkgerichte werken. Wanneer er vaak gekozen wordt voor een enkelvoudige oplossing, zullen wijk- en sectorambtenaren samen de verbinding moeten zoeken voor een integrale aanpak. Wanneer vaak voor de structurele aanpak wordt gekozen, moeten zij lef tonen om af en toe voor een incidentele aanpak te kiezen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de benodigde competenties en vaardigheden.

René Kerkwijk, werkzaam in het sociaal domein bij de gemeente Eindhoven:

“Je ziet dat het een verschil maakt hoe het wijkgericht werken is gepositioneerd in de gemeentelijke organisatie. Bij ons is het ingepast in het ruimtelijk domein. Ik pleit ervoor om het wijkwerk algemener in te passen. Dat geeft de wijkambtenaren een ruimer speelveld. Het lijkt mij goed het wijkgericht werken dichterbij de buurt van het bestuur te organiseren. Als bestuurder is het prettig om mensen om je heen

3. Uit, <https://www.platform31.nl/nieuws/het-wijkgericht-werken-hoe-organiseren-we-dat>

4. Peeters, R., Van der Steen, M. en Van Twist, M. (2010), De logica van het ongepaste. NSOB: Den Haag.

te hebben die weten wat er speelt op straat. En het geeft je als wijkambtenaar meer slagkracht als je het bestuur aan je zijde hebt. Er zijn gemeenten die kiezen voor wijkwethouders. Die benoemen een wethouder die verantwoordelijk is voor wijkgericht werken. Het is geen moeten. Alleen ik zie wel dat het effectief kan zijn. Zo krijgt de wijkambtenaar ruimte om het werk goed te doen.”⁵

1.3 Startend of al langer bezig?

Het Landelijk Platform voor Buurt- en wijkgericht werken (LPB) deed een inventarisatie onder gemeenten met de vraag: Hoe is het wijkgericht werken in uw gemeenten georganiseerd én gepositioneerd?⁶ Het bleek dat iedere gemeente in haar organisatie prioriteiten had benoemd. Zo werkt de gemeente Groningen heel gestructureerd met een wijkcyclus en is er in de gemeente Den Haag veel aandacht voor *bottom-up* initiatief. Op andere vlakken waren de keuzes minder expliciet binnen deze gemeenten. De organisatie en positionering van het wijkgericht werken heeft consequenties voor de wijze waarop plannen tot stand komen én uitgevoerd worden. Wil je het wijkgericht werken verder brengen in je gemeente? Dan is het van belang om eerst te weten waar je gemeente staat. Pas dan kan je bepalen waar je naartoe wilt.

Positionering: Van pionier tot doordenker

Ook in de zes gemeenten die participeerden in de werkplaatsen waren grote verschillen in de manier waarop wijkgericht werken georganiseerd is. We onderscheidden twee groepen:

1. Pioniers

Aan de ene kant bestonden de deelnemers uit enthousiaste sectorambtenaren – de zogenaamde ‘vrije uitloopambtenaren’ die het wijkgericht werken op zich hebben genomen. In de goede zin van het woord zijn zij brutaal. Het zijn de pioniers in de gemeente die het wijkgericht werken op eigen houtje een stap verder brengen. Binnen de gemeentelijke organisatie lopen ze tegen de grenzen aan. Sectorale ambtenaren hebben nog geen opdracht om wijkgericht te werken. Soms zijn zij bestuurlijk nog op zoek naar ruimte. Voor hen was het belangrijk om de meerwaarde van wijkgericht werken te laten zien. De pioniers zijn op zoek naar een duidelijkere structuur van wijkgericht werken binnen de eigen gemeente.

2. Doordenkers

Aan de andere kant hadden een aantal gemeenten al een duidelijke visie op wijkgericht werken. Er is een structuur, maar in de praktijk liepen de deelnemers tegen drempels aan. Deze deelnemers noemden we de doordenkers. Hoe moet omgegaan worden met haperende instanties, koppige sectorambtenaren of eigenwijze bestuurders? In deze gemeenten ging de deelname aan de werkplaatsen om de aanscherping en doorontwikkeling van de organisatiestructuur.

In beide gevallen is het goed om met ambtenaren te verkennen waar de eigen gemeente staat. Pas als bekend is wat de positie nu is, kan je bepalen waar de gemeente naartoe wil én een route daarnaartoe uitstippelen.

5. Uit: <https://www.platform31.nl/nieuws/er-is-niet-een-waarheid-om-het-wijkgericht-werken-effectief-in-te-passen-in-een-gemeente>

6. LPB (2017) Gebiedsgericht Werken: Leren van andere Gemeenten. Een update van dit document wordt in 2019 openbaar gepubliceerd.

1.4 Positioneren met vijf schuiven

Op sommige muziekinstrumenten – zoals een keyboard – staan schuiven waarmee je de muziek naar je eigen smaak kunt aanpassen. Zo kunnen de hoge of lage tonen harder of zachter gezet worden. Heb je geen voorkeur? Dan laat je de schuif in het midden staan. Er is geen goed of fout; iedereen heeft zijn eigen smaak als het om muziek gaat. Deze metafoor gebruikten we in de werkplaatsen om de organisatie en positionering van het wijkgericht werken in de eigen gemeente te bepalen. Er zijn vijf onderdelen waarop je de

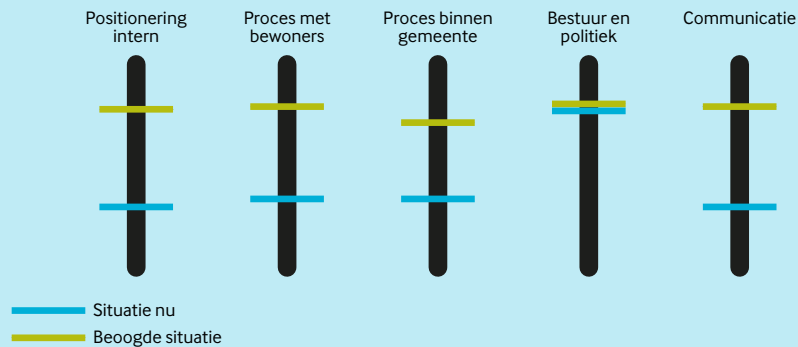
schuiven kunt plaatsen. Hiermee verken je waar de eigen gemeente staat én maak je dit in één oogopslag inzichtelijk (zie tabel 1).

Het kan voorkomen dat collega's een schuif anders positioneren. Dit kan spanningen verklaren die worden ervaren bij het wijkgerichte werken. Een wijkambtenaar kan bijvoorbeeld stimuleren dat er vernieuwende vormen van burgerparticipatie toegepast worden. Voor de wijkambtenaar is dit een logische vervolgstap voor de wijk. Voor de betrokken sectorambtenaar – die

Schuif	Kenmerken van schuif die bovenaan staat zijn o.a.	Voorbeeldvragen
Positionering intern	- Eigen budget - Aparte afdeling gebiedsgericht - Formele positie t.o.v. sociale teams of sectoren met gebiedsgerichte Accounthouders	- Hoe zorg je voor budget als dat nodig is? - Waar staat gebiedsgericht werken in het organogram van je gemeente? Is dit bij anderen bekend? - Hoe gaat de samenwerking met het sociaal domein? - Hoe bepalen jullie wat prioriteit heeft in een gebied?
Proces binnen gemeenten	- Werkprocessen duidelijk voor gebiedsgericht werken - Er is een gebiedscyclus - In beleidsplannen aandacht voor gebiedsgericht werken	- Maken jullie voor ieder gebied een plan? Hoe gaat het proces om tot dit plan te komen? - Worden sectorale plannen samengevoegd? - Hoe zijn de werkprocessen georganiseerd? Is dat voor iedere afdeling hetzelfde?
Proces met bewoners	- Verschillende methodieken beschikbaar - Veel voorbeelden burgerinitiatieven - Gestructureerd aandacht bewonersgeluid	- Bij wie komen geluiden van bewoners binnen? - Hoe zorgen jullie ervoor dat er iets met de geluiden gedaan wordt? - Hoe faciliteer je burgerinitiatieven?
Bestuur en politiek	- Wijkambtenaar dichtbij politiek - Wijkwethouders - Gebiedscommissies - Aandacht in coalitieakkoord	- Hoe is de organisatie van bestuur en politiek? - Zijn er gebiedscommissies (o.i.d.)? Waar praten ze over mee? - Hoe kan een wijkambtenaar de politiek adviseren?
Communicatie	- Gebiedsgerichte communicatiestrategie - Reguliere afstemming tussen gebiedsgericht en sectoren over communicatie - Gespreksmethodieken met bewoners bekend	- Is er structurele gebiedsgerichte communicatie? Waarover? Wie doet dit? - Weten bewoners bij wie ze waarvoor terecht kunnen? Hoe wordt dit gecommuniceerd? - Hoe is de interne gebiedsgerichte communicatie?

Tabel 1. Positionering met vijf schuiven

hier nog geen ervaring mee heeft – kan dit vooruitstrevend zijn. Hij of zij moet nog wennen aan nieuwe manieren van burgerparticipatie. Dit kan spanning oproepen omdat je niet op dezelfde lijn zit. Je hebt een ander idee waar je als gemeente staat én dus wat je volgende stap moet zijn. Of vraag jezelf eens af op welke hoogte uw wethouder de schuif zou plaatsen. Komt dat overeen met de eigen inschatting? Het plaatsen van de schuiven geeft zo ook inzicht in verschillende inconsistenties rondom de denkbeelden van wijkgericht werken binnen een gemeente.



Voorbeeld – Schuiven in Almelo

De deelnemers uit de gemeente Almelo hebben de schuiven ingevuld voor de situatie waarin ze nu zitten én waar ze naartoe willen. De schuiven tonen dat de deelnemers uit Almelo aan vier vlakken willen werken. De deelnemers hebben nagedacht over wat zij nodig hebben om tot de gewenste situatie kunnen komen. Zo gaven zij aan dat ze bewoners graag beter bedienen met meer samenhang in het proces, meer tijd willen krijgen voor buurtgerichte communicatie en intern minder willen lobbyen voor draagvlak. De schuiven kunnen ook kansen laten zien. In dit geval staat de schuif bij 'bestuur en politiek' al op de

juiste plek. Er is ruimte voor buurtgericht werken in het coalitieakkoord en de lijnen met de politiek zijn kort. Er kan dan nagedacht worden hoe de politiek ingezet kan worden om ook te werken aan de andere schuiven. Wellicht willen de wethouders zich hard maken voor meer samenhang bij burgerinitiatieven? Of het draagvlak bij de gemeentelijke organisatie voor buurtgericht werken verhogen?

Het invullen van de schuiven schept op deze manier toekomstperspectief. Het laat niet alleen zien waar de gemeentelijke organisatie staat maar ook hoe je wilt dat de organisatie zich ontwikkelt. En – niet onbelangrijk – wat is er nodig om de schuif op de juiste plek te kunnen plaatsen?

Opdracht

Vul de schuiven samen met collega's in om te vergelijken of jullie dezelfde inschatting maken. Het kan voorkomen dat je een schuif anders positioneert. Het bespreken van de schuiven helpt om verwachtingen op dezelfde lijn te brengen.

Er zijn vijf schuiven: positionering intern, proces binnen de gemeente, proces met bewoners, bestuur en politiek en communicatie. Plaats elke schuif en schrijf daarbij op waarom je de schuif hier plaatst. In tabel 1 staan de schuiven met vragen die helpen om de schuiven te plaatsen.



2. Een lokale agenda maken

2.1 Waar staan we en hoe komen we verder?

De oefening met inzicht in de schuiven is de eerste stap om meer perspectief te krijgen. Er zijn gemeenten die dan zien dat ze al op veel vlakken werken aan en zichtbaar zijn met het wijkgericht werken, andere gemeenten werken maar vooral aan één onderdeel. Het een is niet beter dan het ander. In de werkplaatsessies bepaalden de gemeenten naar eigen inzicht op welk onderdeel ze willen inzetten om progressie te maken. Vooral voor de groep pioniers bleek dit een geschikte werkwijze. Als ze vooral in de frontlinie in de wijk bezig zijn, af en toe wel eens een wijkwethouder uitnodigen, maar er geen structureel beleid, budget of formatie beschikbaar is, blijft het soms een beetje aanrommelen. Kun je dan als gemeente ook de stap maken om juist op dat onderdeel stappen te zetten. En hoe doe je dat dan? De oefening met de schuif geeft inzicht in wat er voor de organisatie nodig is om de gewenste ontwikkeling door te maken. De stap daarna is om te komen tot een actieplan.

In de werkplaatsessies gaven we drie 'kapstokjes' om te werken aan een actieplan. Dit zijn hulpmiddelen die ingezet kunnen worden als een praatplaat of analysekader. Ze helpen om het gesprek richting een actieplan te structureren. De hulpmiddelen zijn de 'zeven bouwstenen voor een wendbare wijkaanpak', 'koppelkansen' en 'sociale innovatie'. In de werkplaatsen kwamen we erachter dat de hulpmiddelen alle drie nuttig zijn in verschillende situaties of fases. In de volgende paragrafen worden de hulpmiddelen beschreven en geven we aan hoe deze in de eigen situatie ingezet kunnen worden. Daarbij is ook aandacht voor de ervaringen van de deelnemers met de instrumenten.

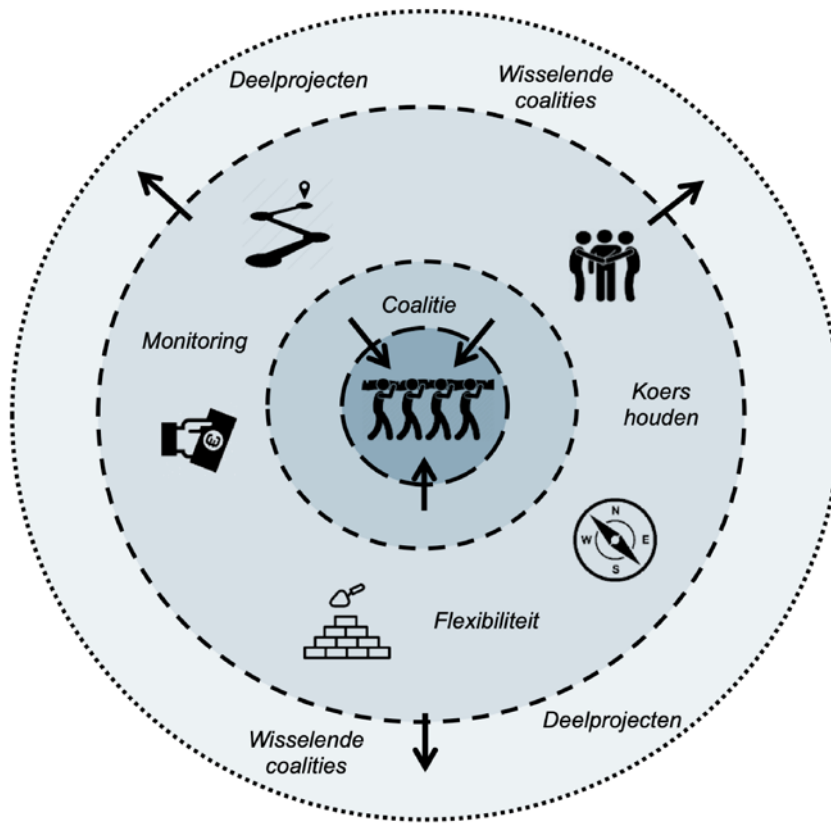
2.2 Bouwstenen voor een wendbare aanpak

In 2017-2018 namen vijftien gemeenten deel aan de learning community 'Werken aan Vitale Wijken' van Platform31. In het essay 'Naar een wendbare wijkaanpak'⁷ bundelt Platform31 lessen uit het heden en verleden van de wijkaanpak. Deze lessen zijn vertaald in een zevental bouwstenen en een generieke procesaanpak voor een 'wendbare' wijkgerichte aanpak. Tijdens de werkplaatsessies bleken de bouwstenen goed aan te slaan, in het bijzonder bij de doordenkers: gemeenten die al langere tijd werken aan wijkgericht werken. Zij gebruikten de bouwstenen om oorzaken te vinden van de knelpunten waar ze in de praktijk tegenaan liepen. Zijn er bouwstenen die een verklaring bieden voor spanningen in de praktijk? Op welke manier kan er aan deze bouwstenen gewerkt worden? En op welke manier kunnen de bouwstenen elkaar versterken? Het biedt nieuwe perspectieven en aanknopingspunten om knelpunten in de huidige werkwijze op te lossen of de aandacht voor een wijk vast te blijven houden.

Op de volgende pagina staat het generieke model voor een wendbare wijkaanpak met zeven bouwstenen. Met elkaar vormen ze geen blauwdruk of normerend kader; de bouwstenen zijn op ervaring gebaseerd en nodigen uit tot nadere verdieping in de vorm van toetsing, verdieping en verbreding. Voor een uitgebreide toelichting op dit model verwijzen we naar het essay.

7. Voor een gedetailleerde toelichting op de bouwstenen, zie Uytterlinde, M., & Gastkemper, N., (2018), Naar een Wendbare Wijkaanpak. Platform31: Den Haag. <https://www.platform31.nl/publicaties/naar-een-wendbare-wijkaanpak>

Figuur 1: Generiek model voor een wendbare wijkaanpak



Stappen

1. Onderbouwen van gevoelde urgentie
2. Uitnodigen en coalitie vormen
3. Visie ontwikkelen
4. Randvoorwaarden organiseren
(o.a. tijd, geld, bestuurlijke verankering, flexibiliteit)
5. Samen aan de slag

Figuur 2: Zeven bouwstenen voor een wendbare wijkaanpak





Opdracht

Stap 1. Bespreek met je collega's spanningen waar je nu tegenaan loopt bij wijkgericht werken. Is het proces om budget te krijgen voor wijkplannen bijvoorbeeld stroperig? Of mis je een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel bij uw collega's als het gaat om burgerinitiatieven?

Stap 2. Ga vervolgens op zoek naar verklaringen voor deze spanningen aan de hand van de bouwstenen. Bespreek iedere steen systematisch. Misschien kom je er zo achter dat uw samenwerkingspartners niet met dezelfde urgentie werken als jij? Of dat structurele middelen missen voor een langdurige aanpak?

Stap 3. Maak tenslotte de stap naar een actieplan. Wat kun je doen om wél bestuurlijke achtervang te organiseren? Leg hierbij ook de relatie met de andere bouwstenen. Als je besluit om onafhankelijke procesleiding in te zetten, kan dit ook leiden tot meer onderling vertrouwen tussen samenwerkingspartners.

Voorbeeld – Pitchen in Oss

De deelnemers uit de gemeente Oss kwamen tijdens het bespreken van de bouwstenen erachter dat de samenwerking met de welzijns-partner niet optimaal verliep. Juist in hun casus – komen tot een integraal wijkplan voor de kwetsbare Schadewijk – is deze samenwerking van groot belang. In de wijk Ruwaard in de gemeente Oss wordt een nieuwe werkwijze uitgetoetst die ook zou kunnen werken in de Schadewijk. Hoe kunnen (elementen uit) de werkwijze van Ruwaard ook in de Schadewijk toegepast worden?

De deelnemers besloten dat bestuurlijk draagvlak de eerste bouwsteen is waaraan zij moesten werken. Zonder bestuurlijk draagvlak is het immers onmogelijk om de werkwijze naar een andere wijk te kopiëren. In de werkplaats schreven de deelnemers daarom een pitch voor de bestuurders. Hierbij gebruikten zij de bouwstenen 'urgentie' en 'gedragen visie'. De bestuurders hadden aangegeven dat zij het belangrijk vonden dat ook andere wijken profiteerden van de succesvolle aanpak in Ruwaard. Waarom dan niet de werkwijze toepassen in de Schadewijk?

2.3 Koppelkansen

In de werkplaatsen hebben de deelnemers ook nagedacht over zogenaamde 'koppelkansen'. Dit is het verbinden van bijvoorbeeld een burgerinitiatief of het oplossen van een knelpunt aan dragende beleidsopgave of een kans een in de wijk. Door koppelkansen te identificeren en benutten kunnen win-situaties worden gecreëerd: het mes snijdt aan twee kanten. Een moestuin van buurtbewoners kan bijvoorbeeld bijdragen aan een duurzamere samenwerking, een toename aan sociale cohesie, een afname van eenzaamheid of een toegenomen gevoel van veiligheid. De koppelkans die je benut is afhankelijk van de beleidsprioriteiten in de eigen gemeente. In iedere gemeente heeft de gemeenteraad – onder andere in haar coalitieakkoord - prioriteiten bepaald. Door aansluiting te zoeken bij die urgentie kunnen beleidsprioriteiten en ambities uit de wijk elkaar versterken. In de werkplaatsen bleken de deelnemers de koppelkansen zowel in te kunnen zetten bij het komen tot een gedeelde visie met partners als om meer draagkracht en middelen te organiseren voor (burger)initiatieven. Koppelkansen dragen ook bij aan een integrale wijkgerichte aanpak. Door actief de verbinding te zoeken met andere sectoren en ontwikkelingen kun je gezamenlijke ambities waarmaken.

In het essay 'Naar een wendbare wijkaanpak' staat een uitgebreide toelichting over het inzetten van koppelkansen. Hierin worden drie dragers van wijkvernieuwing genoemd, namelijk de energietransitie, de veilige wijk en de gezonde wijk. In de werkplaatsen is daar ook klimaatadaptatie aan toegevoegd. Daarnaast zijn er talrijke koppelkansen te benutten. Én in iedere gemeente kunnen ook andere dragers zijn. Het is de kunst om deze te herkennen en verbinding te zoeken met de eigen boodschap.

Voorbeeld – Koppelen in Oost Gelre

In Oost Gelre wil een groep jongeren graag een fietscrossbaan of skatebaan realiseren. In beleidsstukken staat dat dit soort initiatieven van harte welkom zijn. Binnen de gemeente bleek het proces echter stroperig. De deelnemers uit de werkplaatsen zijn lang bezig geweest om budget en draagvlak te organiseren voor het plan. De plannen liggen daardoor enkele maanden stil. Dat sluit niet aan bij de wereld van de jongeren, die meer bij de dag leven.

In de werkplaats bleek dat er in de gemeente Oost Gelre veel aandacht is voor een gezonde leefomgeving en gezond opgroeien. De deelnemers hebben daarom nagedacht over hoe zij het initiatief van de jongeren kunnen koppelen aan deze beleidsprioriteiten. Binnen de eigen gemeentelijke organisatie zorgt dit ervoor dat het gesprek anders gevoerd kan worden. Van jongeren die op een bepaalde plek een leuk idee hebben, naar een gemeentebrede investering in de gezondheid van jongeren. En tegelijk werkt de gemeente ook nog eens aan een aantrekkelijke leefomgeving die aansluit bij de wensen en behoeften van de jeugd.



Opdracht

Schrijf op welke dragers van wijkvernieuwing je ziet in de eigen gemeente of wijk. Waar merk je dat samenwerkingspartners of de politiek hun energie in steken? Maak vervolgens de verbinding met de eigen ambities. Welke koppelkansen zijn er te verzinnen? Probeer de gecombineerde boodschap in één zin op te schrijven.

Bijvoorbeeld: 'In onze wijk moet geïnvesteerd worden in een buurtcentrum met activiteiten voor kinderen om te voorkomen dat zij op straat in aanraking komen met kleine criminaliteit en betrokken raken met het ondermijnende circuit.'

2.4 Vier onderdelen van sociale innovatie

"Wij leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken", aldus Jan Rotmans, hoogleraar transformatiemanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.⁸ Vraagstukken worden meer en meer decentraal en vanuit de samenleving opgepakt. De keuze om binnen het wijkgericht werken te richten op de beweging van onderop en naar eigen vormgeving tot stand te laten komen, sluit daarop aan. De opgaven vragen om samenwerking binnen én tussen domeinen en kennen een hoge mate van complexiteit en veel wederzijdse afhankelijkheden. Dat vraagt om focus op de inhoudelijke verbinding tussen partijen, op de gezamenlijke ambitie. Vanuit die ambitie krijgt het netwerk invulling in termen van te betrekken partijen, te ondernemen activiteiten en te zetten stappen. Meer dan formele afspraken zijn het vertrouwen en het ervaren van wederzijdse afhankelijkheid die het netwerk dragen van belang. Om het wijkgericht werken te realiseren

8. Jan Rotmans (2017) Omwenteling. Van mensen, organisaties en samenleving.

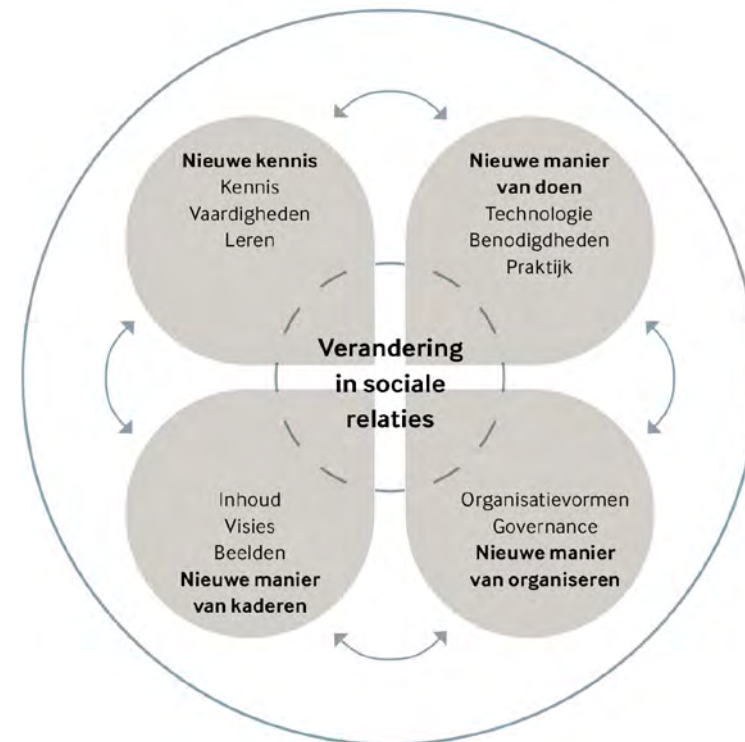
is het nodig om te experimenteren en te versnellen met nieuwe werkwijzen en verder te gaan dan het optimaliseren van het bestaande primaire bedrijfsproces. Dit vraagt om los van de bestaande processen te komen en te zoeken naar nieuwe werkwijzen en/of nieuwe structuren of vormen van organiseren. Een kapstok die daarvoor gebruikt kan worden, is de sociale innovatietheorie opgesteld door onder andere Flor Avelino.⁹

Deze opgave vraagt om meer dan alleen nieuwe kennis en werkwijzen. Vanuit een langetermijnvisie, een out-of-the-box toekomstbeeld en een nieuwe manier van organiseren kunnen krachtige antwoorden worden gevonden voor de actuele vraagstukken. Daarnaast dient er een verhaal van verandering te zijn, waarom het nodig is en hoe het verhaal aansluit op de hedendaagse actualiteit. Speelt het wijkgericht werken bewust op dit soort veranderingen in met een aangepast verhaal voor de langetermijnopgave in dit soort vraagstukken? Anticipeert zij op de nieuwe gemeentelijke agenda's na de lokale verkiezingen? Maken nieuwe vraagstukken verandering van de coalitie nodig of een andere vorm van samenwerking? Bewust en blijvend bouwen aan het verhaal waarom wijkgericht werken van belang is, welk vraagstuk het aanpakt en voor wie, draagt bij aan de kracht van de oplossingen die uit de initiatieven voortkomen.

Binnen deze gedachte zijn er vier onderdelen waarop je continu kan schakelen om aandacht en focus te blijven houden voor het wijkgericht werken. Het gaat om:

1. Nieuwe kennis
2. Nieuwe manier van doen
3. Nieuwe manier van kaderen
4. Nieuwe manier van organiseren

Figuur 3: Vier onderdelen van sociale innovatie



Oefening

Verken en beschrijf op welke van de vier onderdelen de casus al aan de slag is, welk onderdeel nog aandacht behoeft, ervan uitgaande dat je continu met de vier delen bezig kunt zijn.

9. A framework for social innovation door Haxeltine et al./TRANSIT Working Paper # 5, november 2016.



3.5 Onderdelen lokale werkagenda

In de sessies hebben de deelnemers de oefeningen en kapstokjes uit dit werkboek gebruikt om de eigen casus uit te werken in een lokale werkagenda. De volgende onderdelen kunnen hierin aan bod komen:

- Omschrijving van de situatie
- Reflectie op eigen organisatiestructuur en eigen competenties
- Waar willen we naar toe? Denk aan koppelkansen binnen organisatie.
- Wat ga je nu oppakken?
- Met wie, hoe en wanneer?

De tabel op de volgende pagina laat een voorbeeld van de deelnemers uit Coevorden zien van een lokale werkagenda uit de werkplaatsen.

Titel casus	Initiatiefnemers in Coevorden
Omschrijving	In één van de dorpen in de gemeente Coevorden is een actieve groep inwoners die regelmatig met ideeën komt. Er zit veel energie en denkkraft in de groep. Het welzijnswerk en de gemeente hebben de insteek dat zij deze ideeën waar nodig en mogelijk faciliteren maar niet uitvoeren voor de bewoners. In de praktijk komen de goede ideeën niet tot werkelijkheid. Het blijft bij ideeën maar niet tot het uitwerken van deze ideeën tot realiseerbare initiatieven.
Reflectie organisatiestructuur - Positionering intern - proces met bewoners - proces binnen gemeente - bestuur en politiek - communicatie	o.a. - geen gebiedsbudget, overleg tussen domeinen - stimuleringsbudget, wie heeft regie? - geen gebiedsplannen, wel onderdeel in jaarplannen - gebiedsgebonden bestuurders - geen gebiedsgerichte strategie
Waar willen we naartoe? - Zijn er koppelkansen?	Een manier van samenwerken waarin de initiatiefnemers ideeën kunnen bedenken én uitwerken/uitvoeren. De gemeente en het welzijnswerk nemen de faciliterende rol aan. Rol en verwachtingen over en weer zijn helder. Koppelkansen: - Coevorden verbindt - Stimuleringsfonds - Pijler Dichtbij in beleidsplan 'samen krachtig'
Wat ga je nu oppakken?	Er komt een gesprek met de initiatiefnemers om wederzijdse verwachtingen helder te krijgen en of deze verwachting reëel zijn en waar-gemaakt kunnen worden. Deze stap is noodzakelijk om daarna te kunnen kiezen: waar gaan we ons eerst op richten, welke 3 plannen zijn haalbaar op korte termijn en wat is ervoor nodig om dat te doen en met behulp van wie?
Met wie, hoe en wanneer?	n.t.b.



Opdracht

Gebruik de uitkomsten uit alle opdrachten van het werkboek om een eigen lokale werkagenda op te stellen. Maak de acties zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden).



3. Vaardigheden en competenties

3.1 Professionals aan de slag

Om je lokale agenda tot een succes te maken is het van belang dat je deze laat uitvoeren door de juiste personen. Welke vaardigheden en competenties er precies nodig zijn, is afhankelijk van wat je voor ogen hebt. Denk hierbij niet alleen aan wat je verwacht van de wijkambtenaar maar ook zeker wat je verwacht van de sectorambtenaar. Zoek je meer verbinding met bewoners in de wijk? Dan is het van belang dat iemand de taal van de wijk spreekt. Wil je bestuurlijke rugdekking voor je agenda organiseren? Dan is een ander type nodig. Wanneer je goed inzichtelijk hebt welke competenties en vaardigheden nodig zijn, kun je bepalen welke rol past bij jezelf en welke personen complementeren.

Voor je aanpak ben je op zoek naar zogenaamde *best persons*.¹⁰ Dit zijn personen die niet bang zijn om een stap extra te zetten: “Ze luisteren goed, gaan creatief om met regels en maatregelen en opereren ook vaak ‘buiten de lijntjes’. *Best persons* kunnen bewoners zijn, maar zijn ook te vinden binnen de professionele wereld en de (lokale) overheid.”¹¹ Wijkambtenaren zijn vaak dit soort personen én weten anderen te vinden. Zij zijn gewend om buiten de hokjes te denken en samenhang te zien tussen gezondheid, milieu, veiligheid, wonen en leefbaarheid. Of om contacten te zoeken bij het wijkteam, op de koffie te gaan bij bewoners en de weg te kennen op het gemeentehuis.

Dat betekent niet dat wijkambtenaren alle vaardigheden en competenties hebben die nodig zijn voor alle facetten van wijkgericht werken. Onderzoek-

kers hebben *best persons* in achterstandswijken onderzocht en gekeken welke specifieke eigenschappen deze personen hadden.¹² Daar zijn de volgende vier typeringen in naar voren gekomen:

- **alledaagse doeners:** bevlogen personen die zich vaak weinig aantrekken van de regels in hun omgeving. Ze zijn meestal buiten de overheid en professionele organisaties te vinden, maar soms ook wel in het maatschappelijk middenveld of bij de overheid.
- **frontliniewerkers:** *best persons* die binnen professionele organisaties of overheden, zoals leerplichtambtenaren of mensen binnen de sociale dienst, werken, maar die diep doordringen in de dagelijkse leefwereld van bewoners of cliënten. Bij *best persons* frontliniewerkers staat normatieve betrokkenheid voorop; niet de bureaucratische of formele regel.
- **sociale ondernemers:** bevlogen en empathische mensen met bijvoorbeeld een kleine eigen zaak. Ze zijn meestal actief buiten professionele organisaties en overheden, hebben een breed netwerk en bewuste contacten met formele instanties.
- **bruggenbouwers:** *best persons* die voortdurend bezig zijn het opheffen van spanningen tussen uiteenlopende groepen; tussen diensten; tussen domeinen in de stad et cetera. Het zijn de mensen die maatschappelijk dialoog helpen starten, verbeteren en in standhouden. Bruggenbouwers zijn er binnen professionele organisaties, maar ook daarbuiten.¹³

10. Tegenwoordig ook ‘urban intermediairs’ genoemd, zie Smart Urban Intermediairs (2018), Working Paper Urban intermediairs, <http://www.smart-urban-intermediaries.com/wp-content/uploads/2018/11/Urban-Intermediaries.pdf>

11. <https://www.platform31.nl/wijkengids>

12. Brink, G., van den, Hulst, M., van, Graaf, L., de, & Pennen, T., van der (2012), Best Persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk

13. <https://www.platform31.nl/wijkengids>

Zijn in je team al deze types aanwezig? In de werkplaatsessies zijn de deelnemers aan de slag gegaan met het Competentiespel. Dit is een spel met meer dan veertig verschillende competenties. Je gaat samen het gesprek aan over welke competentie bij welke persoon past. Zo hebben zij van elkaar leren kennen waar ze goed in zijn. Vervolgens hebben de deelnemers de link gelegd naar hun eigen lokale agenda. Wie kan volgens het competentiespel een bepaalde actie het beste uitvoeren? Dit kan leiden tot een verrassende taakverdeling die niet direct past bij de formele functieverdeling.

Opdracht

Doe een competentiespel samen met je collega's. Bepaal samen welke competenties bij iedereen passen en kijk ook naar het gehele team. Waar ligt jullie kracht? Leg dit vervolgens naar de acties uit je lokale agenda. Zo kun je bepalen wie wat gaat uitvoeren.



Voorbeeld – Competenties in Zwijndrecht

Vier deelnemers uit Zwijndrecht waren aanwezig bij de werkplaatsen. Zij hebben een competentiespel gedaan om te kijken wat de kracht is van ieder teamlid en als team in zijn geheel. Onderstaand figuur laat de uitkomsten zien.

Talenten team Zwijndrecht

Talenten teamlid A

Enthousiasmeren
Collega's inspireren
De juiste personen zoeken bij elke uitdaging
Transparant
Lef
Fouten durven maken
Team player
Spreekt taal van bewoners

Talenten Teamlid B

Goede doener 'hands on'
Praktisch
Sfeermaker. Werkt aanstekelijk!
Enthousiasmeren

Talenten Teamlid C

Ziet mensen die zich inzetten en zet ze in het zonnetje
Inlevingsvermogen
Zorgvuldig
Organiseren
Praktisch
Verbinden
Enthousiasmeren

Talenten Teamlid D

Structuur
Presenteren en analyseren
Bewaart het overzicht
Heeft lef: toch doen!
Staat open voor kansen en mogelijkheden ondanks kaders
Denkt oplossingsgericht

3.2 Profielen van wijk- en sectorambtenaren

De organisatie van het wijkgericht werken in de eigen gemeente bepaalt mede welke competenties en vaardigheden nodig zijn bij sector- en wijkambtenaren. Het LPB organiseerde in juni 2018 in Zutphen een Meetup om

met ervaringsdeskundigen en experts te spreken over de rolopvatting van wijkgerichte ambtenaren. In de bijeenkomst kwam naar voren dat wijkgericht werken het organiseren van de juiste processen is.¹⁴ Wetende dat er bijvoorbeeld een ambitie is om een wijk aardgasvrij te maken, hoe organiseer je dan een proces waarin bewoners en ondernemers op een eerlijke en open manier worden betrokken? Hoe zorg je dat iedereen de goede verwachtingen heeft in zo'n proces? En hoe zorg je dat de juiste partijen of personen actief zijn in het proces? Vaak wordt nog te licht nagedacht over het proces. Dit kost relatief veel geld en de opbrengsten zijn niet altijd direct bruikbaar. Maar juist een goed proces zorgt ervoor dat alle partijen in de wijk bereid zijn om naar elkaar te luisteren, samen te werken en te denken in kansen.

Han van Dam, gebiedsmanager Noordereiland en Vreewijk, gemeente Rotterdam:

“Het is de kunst om de praktische en de abstracte werelden bij elkaar te brengen. Dat is een vaardigheid die je als wijkambtenaar moet hebben. Ik kan een eis op tafel leggen, maar ik heb geen enkele bevoegdheid om iets te kunnen eisen. Wat nodig is om mijn zin te krijgen, is dat de beleidskant mij begrijpt, en dat ik begrijp wat de beleidskant nodig heeft. Als je dat kunt, krijg je vaak de juiste dingen tot stand. Hoe doe je dat? Je verdiepen in hun wereld, analytisch te werk gaan en voor elkaars wereld respect hebben. Oog hebben voor belangen van andere partijen is dus erg belangrijk in het contact met elkaar. Ik wil weten hoe de gemeente, politie, corporaties en wijkbewoners tegen de wereld aan kijken. Dan kun je goed samenwerken in plaats van elkaar tegenwerken. Het is namelijk heel makkelijk om in ons werk snel met mensen in conflict te zijn. Dat ligt bij veel onderwerpen op de loer.”

De rol van de ambtenaar in het wijkgerichte werken houdt niet op bij het organiseren van het juiste proces. Het is belangrijk dat – voordat hij een boodschap verspreidt – dit aanpast op de doelgroep.¹⁵ Voordat een beleidsplan aan een bewoner wordt voorgelegd, is een vertaalslag nodig. En andersom. Hetzelfde geldt voor maatschappelijke partners. Om samenwerking tussen bijvoorbeeld politie en welzijnswerk te bevorderen, helpt het om een boodschap te formuleren die beide partijen aanspreekt. Zowel wijk- als sectorambtenaren hebben in het wijkgerichte werken een taak om de leef- en systeemtaal aan elkaar te verbinden. In het voorbeeld hieronder is een profiel van een wijkgerichte ambtenaar weergegeven. Dit geeft een beeld van alle rollen en taken die er zijn in het wijkgerichte werken.

Voorbeeld - Profiel wijkambtenaar

In Zwolle zochten ze naar een wijkmanager. Uit de vacature wordt duidelijk wat van de wijkmanager verwacht wordt. De belangrijkste elementen van het werk zijn:

- **Samenwerken.** De wijkmanager regisseert de samenwerking tussen betrokken en potentiële partners in de wijk.
- **Visie.** Als wijkmanager analyseer je ontwikkelingen en trends, ziet kansen en weet deze te verbinden. Niet alleen binnen de wijk, maar ook in relatie met ontwikkelingen elders in de stad.
- **Netwerker.** Daarnaast ben je een echte netwerker. Je ontwikkelt en onderhoudt proactief je netwerk met bewoners, ondernemers en andere partners in de wijk. Maar ook binnen de gemeentelijke organisatie heb je contacten zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau.
- **Samen met de Stad.** Zwolle wil ruim baan geven aan initiatieven uit de stad. Als wijkmanager heb je hierin, afhankelijk van de situatie, een stimulerende en verbindende rol en ben je in staat te faciliteren zonder over te nemen.

14. Zie de blog van Han van Geel over de Meetup op 28 juni 2018, <http://lpb.nl/meetup-2018/gebiedsregie-in-zutphen>

15. Smart Urban Intermediaries (2018), Working Paper Urban intermediaries, <http://www.smart-urban-intermediaries.com/wp-content/uploads/2018/11/Urban-Intermediaries.pdf>

- **Advisering.** De wijkmanager adviseert gevraagd en ongevraagd bestuurders, management, projectmanagers en beleidsadviseurs over de effectiviteit en uitvoerbaarheid van stedelijke kaders, beleidsontwikkeling en besluitvormingsprocessen op gebiedsniveau.¹⁶

3.3 Het goede en moedige gesprek voeren

Ook als je het goede proces organiseert, loop je tegen uitdagingen in de praktijk aan. Hoe zorg je dat je op het juiste moment met de juiste partijen aan tafel zit? Hoe zorg je dat de juiste info op tafel krijgt? Tijdens de werkplaats-sessies kwam naar voren dat de ambtenaren regelmatig in situaties terecht komen waar een goed gesprek voeren nodig is. Partijen komen tegenover elkaar te staan, situaties lopen vast en een beperkt aantal mensen wordt nog maar bereikt. Vanuit de leerpunten van de wendbare wijkaanpak zijn de stappen 'onderbouwen van gevoelde urgentie' en 'uitnodigen en coalitie vormen' waardevol om mee te nemen bij het voeren van een goed gesprek.

Hetta van Schultz, gebieds-accounthouder Feijenoord binnen het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling, gemeente Rotterdam:

"Ik merk dat wij nog worstelen met hoe je goed en effectief contact houdt. Wie breng je samen? Wat is nuttig? Soms nodigen we voor overleggen ook de wijkagent en een programmamanager van een wooncorporatie uit. Dan gaat het voor de wijkagent om zorg over het gezin op adres X en voor de programmamanager over strategische woningbouwplanning. Eén van twee gaat zich dan ergens in de vergadering vervelen. Dat is zonde, want een volgende keer komen ze misschien niet meer."

Onderbouwen van gevoelde urgentie en coalities vormen

De eerste stap is inventariseren. Wat is er precies aan de hand? Wat legitimeert extra inzet op deze wijk? Welke *status quo* moet worden doorbroken? Herkennen betrokkenen partijen dit beeld? De gemeente speelt, als hoeder van het collectief belang, een centrale rol in het signaleren en verbinden. Vervolgens moeten deze indrukken en beelden geduid en gestaafd worden met harde (statistieken) en zachte data (gesprekken met bewoners en professionals). Statistieken vertellen een verhaal in aantallen en gemiddelden en laten zo zien hoe een wijk er ten opzichte van andere wijken voor staat. Door deze data te vertalen in kaarten is inzichtelijk te maken waar opgaven zich concentreren. De ervaringen van bewoners en professionals zijn onmisbaar om cijfers in context te plaatsen, te vertalen naar de menselijke maat en te verbinden met de dagelijkse leefwereld.¹⁷

De volgende stap is het uitnodigen van relevante partijen op basis van de geconstateerde urgentie. In principe is de gemeente, als vertegenwoordiger van het publieke belang, aan zet om dit proces aan te jagen, maar ook andere partijen kunnen initiatief nemen. Een coalitie is nooit af: tussentijds moeten partijen of nieuwe initiatiefnemers kunnen toetreden. Ook is het mogelijk dat partijen afhaken. Om potentiële partners te vinden, is een brede blik nodig. Ook vrijwilligers, non-profit organisaties of partijen die elders in de gemeente, maar nog niet in de betreffende wijk actief zijn, kunnen voor meerwaarde zorgen. Denk bijvoorbeeld aan onderwijsinstellingen, die studenten kunnen inzetten voor wijkgerichte activiteiten of de wijk als *living lab* voor praktijkonderzoek gebruiken.

Een wijkgerichte aanpak is meestal een samenspel tussen drie typen partijen, elk met een eigen dynamiek. De gemeente omvat het ambtelijk apparaat dat beleid ontwikkelt, het college dat besluiten neemt en de gemeenteraad die democratische legitimiteit verleent. Bijna iedere wijk kent een breed palet aan ondernemers, organisaties en instellingen – het maatschappelijk middenveld

16. Uit https://werkenbijzwolle.nl/vacature/wijkmanager/#dit_ben_jij, bezocht op 04-01-2018.

17. Stukken van deze tekst zijn overgenomen uit Uytterlinde, M., & Gastkemper, N., (2018), Naar een Wendbare Wijkaanpak. Platform31: Den Haag, <https://www.platform31.nl/publicaties/naar-een-wendbare-wijkaanpak>

– die vaak op een specifiek beleidsterrein opereren, zoals wonen, zorg, veiligheid, onderwijs, welzijn, sport en cultuur. Wijkbewoners, de derde partij, laten zich grofweg in drie categorieën indelen. Ten eerste formele huurders- en bewonersorganisaties, die wel de wijk vertegenwoordigen, maar niet altijd representatief zijn. Daarnaast bestaan in veel wijken *bottom-up* initiatieven en tijdelijke bewonersinitiatieven die betrokken kunnen raken bij wijkvernieuwingen. Tot slot zijn er altijd bewoners die niet actief betrokken zijn, maar op wie de aanpak wel gericht is.

Voor een open gesprek tussen twee of meer partijen zijn onderstaande tips handig. Het lijken open deuren, maar om ze altijd te hanteren in een gesprek blijkt nog best lastig. We raden aan om onderling te oefenen met deze tips rond de casus.¹⁸ Voor gesprek met bewoners is ook een handleiding met voorbeelden beschikbaar.¹⁹

- **Stel open vragen.** Begin je vragen met woorden als wie, wat, wanneer, waar, waarom of hoe. Als je de ander vraagt of iets goed ging, zegt hij ja of nee. Stel je een open vraag, dan krijg je veel interessantere antwoorden.
- **Als je iets niet weet, zeg dan dat je het niet weet.** Presenteer niet vol bravoure je mening of vermoeden als een vaststaand feit.
- **Stel jouw ervaringen niet gelijk aan die van de ander.** Als iemand vertelt over een voorval in de wijk, vertel dan niet wat je hebt gezien in een andere wijk. Het is niet hetzelfde. Het is nooit hetzelfde. Alle ervaringen zijn persoonlijk. En minstens zo belangrijk: het gaat niet om jou. Zo zei Han van Dam, gebiedsmanager in Rotterdam: “Een gemeente is geneigd te denken dat iedereen gelijk is en dat het in alle wijken hetzelfde werkt. Zo is er een protocol voor het werken in de wijk afgesproken. Maar wij hebben juist ervaren dat geen enkele wijk hetzelfde is. Ze hebben allemaal maatwerk nodig. Wij moeten onderbouwen waarom we het op elke plek anders doen en een reden geven. Dat moet je durven, want het is de enige manier om

het werken in de wijk serieus te nemen. Met als gevolg dat de werkwijze misschien 48 keer verschillend wordt.”

- **Luister. Luister oprecht.** Luisteren is misschien wel de belangrijkste vaardigheid die je kunt ontwikkelen.
- **Houd het kort en blijf weg van details.** Anderen vinden al die precieze namen en data die jij met veel moeite kunt herinneren vaak helemaal niet zo interessant. Ze geven veel meer om jou en wat jullie gemeenschappelijk hebben.

Soms is een gesprek lastig. Dan is het moedige gesprek nodig. Als gesprekspartners verschillende meningen hebben, kiezen zij er vaak voor om hun stellingen te verdedigen. Er komt een zogenaamde strijd tussen argumenten. Het is als het ware karate. Een andere manier om het gesprek in te gaan is om het te zien als judo. In judo beweeg je met elkaar mee. In een gesprek betekent dit dat je een positie kiest, maar je ruimte laat in het gesprek en daarmee de ander invloed geeft op jouw positie. Daag elkaar uit maar zoek tegelijkertijd naar hoe je samen kunt komen. Dat maakt het gesprek effectiever én leuker.

In de werkplaatsessies is de opzet van Marshall Rosenberg over geweldloos communiceren gehanteerd om bewust te oefenen met ‘judoën’.²⁰ De volgende stappen geeft hij aan:

- Waarnemen zonder oordeel
- Uiting geven aan je gevoelens
- Communiceren van behoeftes
- Geef mogelijkheden om aan je behoeftes te voldoen
- Eindig met een verzoek

18. <https://www.debatix.com/nl/2016/02/de-10-belangrijkste-regels-voor-een-goed-gesprek/>

19. <https://www.gemeentenvandetoekomst.nl/wp-content/uploads/2017/01/Handreiking-in-gesprek-met-bewoners.pdf>

20. Rosenberg, M.B (2011), Geweldloze communicatie.

Oefening

Oefen een lastig gesprek in trio's. Twee mensen voeren het gesprek, de ander geeft tips. Volg de stappen van Marshall Rosenberg en probeer te judoën. Gebruik een voorval uit je eigen casus.



Tot slot

Volgens de deelnemers zat de meerwaarde van de werkplaatsessies in de uitwisseling onderling binnen de gemeente. Het is niet vanzelfsprekend om de tijd te nemen om elkaar te leren kennen vanuit verschillende sectoren, de wijk en het sociaal en fysieke domein. Deze collega's zitten over het algemeen gesproken weinig met elkaar om tafel om de wijkthema's door te nemen en koppelkansen te verkennen. Ze wensen meer te investeren in het gesprek intern met collega's.

Tijdens de werkplaatsessies is iedere groep met een eigen casus aan de gang gegaan. Iedere werkplaats zijn professionals van buitenaf aangeschoven bij de groepen. Zij stelden de 'prikkelende vragen' of stimuleerden om *out-of-the-box* te denken. Zo'n reflectief denker hielp casussen écht verder. Deze werkwijze kunnen wijkambtenaren ook zelf organiseren in hun dagelijkse praktijk. Zit je vast in een casus? Vraag dan eens iemand van een andere afdeling of van buiten de gemeente om mee te denken. Waarschijnlijk brengen ze je zo op nieuwe ideeën.

Voor meer informatie:

Kennisdossier 'Stedelijke vernieuwing'

www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/stedelijke-vernieuwing

Magazine 'Vooruit met de Wijk'

www.platform31.nl/publicaties/magazine-vooruit-met-de-wijk

Interviewreeks met wijkambtenaren

www.platform31.nl/nieuws/er-is-niet-een-waarheid-om-het-wijkgericht-werken-effectief-in-te-passen-in-een-gemeente

Colofon

Uitgave

Platform31

Den Haag, april 2019

Auteurs:

Mirjam Fokkema

Jochem Heemskerk

Rene Kerkwijk (Landelijk Platform Buurtgericht werken)

Redactie: Platform31

Opmaak: Gerard van Vliet

Fotografie: Michel Mees en Niels Gastkemper

Platform31

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

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

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