



Gemeente Sliedrecht

Op weg naar Wijkgericht werken 2.0

Dennis van Campen | Studentnr. 338015

Eerste lezer: dhr. B.S. Kuipers
Tweede lezer: dhr. J. van der Voet

Gemeente Sliedrecht: dhr. K.J. van Zwiene
Versie: 12 augustus 2011

Voorwoord

Toen ik eind januari 2011 begon aan mijn afstudeerstage bij de gemeente Sliedrecht, had ik niet direct een beeld van het proces en de inrichting van het wijkgericht werken alhier. Na verloop van tijd merkte ik dat ik hierin niet de enige was en dat dit juist een barrière vormde om door te pakken en te professionaliseren. Het resultaat van de uitdaging die mij dit gaf, treft u hier aan.

Deze scriptie vormt het sluitstuk van het masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Graag bedank ik Ben Kuipers en Joris van der Voet die beiden hebben gezorgd voor prettige en vakinhoudelijke begeleiding gedurende het gehele proces. Alle gesprekken zorgden voor nieuwe energie en inzichten op het onderzoek, ook van de andere leden uit de afstudeerkring 'Verandermanagement in de publieke sector'. Ook buiten de reguliere bijeenkomsten was iedereen bereid mij van constructieve feedback te voorzien.

Daarnaast wil ik de medewerkers van de gemeente Sliedrecht bedanken voor de leerzame stageperiode en hun bereidwilligheid mee te werken. Ondanks een roerige periode binnen de gemeentegrenzen, heeft iedereen tijd vrij willen maken. In het bijzonder bedank ik mijn begeleider Kees Jan van Zwienen, met wie ik vrijwel dagelijks een fijne samenwerking heb gehad. Door mij zeer nauw te betrekken bij alle werkzaamheden heb ik een uitgebreid kijkje in de keuken van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie gekregen.

Voor het onderzoek heb ik tevens gebruik gemaakt van input uit interviews met alle Sliedrechtse politieke partijen, de wijkplatforms, politie en woningbouwstichting. De personen die hier, meestal in de avonden, aan hebben meegewerkt mogen niet vergeten worden in dit dankwoord. Zonder hen was de totstandkoming van deze afstudeerscriptie niet mogelijk geweest.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van de scriptie en spreek de hoop uit dat dit een waardevol document is waarmee de barrière om door te pakken en te professionaliseren weggenomen kan worden.

Sliedrecht, augustus 2011

Samenvatting

Aanleiding

Burgerparticipatie- en communicatie vormt een steeds belangrijker deel van het werken in een gemeente. In Sliedrecht wordt dit vormgegeven door het wijkgericht werken. Sinds 2003 wordt getracht alle betrokkenen bij een project op het juiste moment te informeren en te betrekken bij het beleid. De wijkcoördinator is verantwoordelijk voor het leggen van verbindingen tussen wijkbewoners en het wijkplatform, en tussen wijkplatform, gemeente en ketenpartners.

Het voortbestaan van de gemeente in haar huidige vorm staat onder druk. Uitvoering van diensten en werkzaamheden door de gemeenten is geen automatisme meer. De sobere financiële toekomst vraagt om een nieuwe visie en andere werkwijzen.

Momenteel wordt wijkgericht werken binnen de gemeente Sliedrecht niet gemeentebreed gedragen en wordt het nog teveel als een op zich zelf staande afdeling gezien, in plaats van een manier van werken. De communicatie laat in veel gevallen nog te wensen over. Het lukt ook niet altijd om ketenpartners als politie en woningbouw verantwoording af te laten leggen voor hun werkzaamheden in de wijk. Deze onduidelijke rolverdeling en ad hoc werkwijze is voor geen van de betrokken partijen een werkbaar situatie. Het ontbreekt aan een gezamenlijke visie en structuur. Een netwerkanalyse moet de onderlinge relaties en afhankelijkheden duidelijk in kaart brengen om vanuit dat perspectief hierover uitspraken te kunnen doen over het proces en de inhoud van het wijkgericht werken in Sliedrecht.

Vanuit het perspectief van de gemeente, welke in veel gevallen de initiatiefnemer is, wordt vaak vanuit het principe van de geplande verandering gedacht. Door middel van formele structuren en systemen wordt getracht een meerwaarde te creëren. Meestal wordt de verandering top-down ingevoerd cq. opgelegd. Een andere benadering is gericht op de ontwikkeling van de organisatie, waarbij de belangen en behoeften van actoren met de collectieve belangen van de organisatie geïntegreerd worden. De verandering is hier emergent, minder gepland en programmatisch (Weick, 2000).

Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is het maken van een analyse over de huidige aanpak van het wijkgericht werken in Sliedrecht. Tegelijkertijd moet inzicht verkregen worden over hoe de verschillende stakeholders tegenover de huidige aanpak staan en waar er verbeterkansen liggen.

Dit wordt getoetst door verschillende perspectieven op verandering toe te passen, namelijk de netwerkbenadering, de geplande verandering en meer de emergente benadering van verandering. Alle benaderingen zijn gestoeld op bepaalde theorieën en verschillen onderling van elkaar. Wel is het mogelijk op bepaalde punten een vergelijking te maken, zodat de analyse over het wijkgericht werken in Sliedrecht beoordeeld kan worden en er een interpretatie aan gegeven kan worden.

De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

‘Op welke wijze is het proces van wijkgericht werken in Sliedrecht ingericht en wat kan nog worden gedaan zodat professionele spelers als gemeenten en ketenpartners structureel samenwerken om de burgers bij het beleid te betrekken?’

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een literatuurstudie gedaan naar mogelijkheden van het wijkgericht werken en het wijkgericht werken zoals dat in Sliedrecht toegepast wordt. Aan de hand van interviews met diverse betrokkenen is de huidige situatie geanalyseerd en is er kwalitatieve data verzameld om conclusies en aanbevelingen te kunnen doen voor de toekomst.

Resultaten

Uit een wederzijdse afhankelijkheidsmatrix blijkt dat de wijkcoördinatoren en de wijkplatforms een wederzijdse afhankelijkheid kennen met elkaar. Voor alle andere spelers geldt dat ze niet afhankelijk zijn van de wijkcoördinatoren of de wijkplatformleden om te kunnen functioneren.

De wijkcoördinatoren en de wijkplatforms hebben de expertise om de communicatie in goede banen te leiden en kunnen ingezet worden om hierin te adviseren.

Het wijkgericht werken zoals dat is opgezet is inmiddels bij iedereen die direct betrokken is wel bekend. Toch is er nog steeds onduidelijkheid over de opzet in Sliedrecht. Er zit langzaam verbetering in. De wijkcoördinatoren werken “op basis van vertrouwen” samen met de vakafdelingen en beetje bij beetje “komt er meer olie in de machine”. De koppeling met het sociale domein ontbreekt of is niet altijd zichtbaar, maar het is maar de vraag of dit erg is.

Het bestaansrecht van wijkgericht werken wordt onderschreven doordat er tot een meer gerichte prioriteitstelling gekomen kan worden en dat er gezamenlijk leefbaarheidsproblemen in de wijk opgelost worden, wat de sociale cohesie bevordert. Tegelijkertijd ontstaat er bij meer interactieve planvorming meer draagvlak en begrip. Wijkgericht werken heeft zich geëvolueerd, maar er is geen revolutie geweest. Dit duidt op een mix van zowel geplande als emergente verandering.

Wat betreft de wijkplatforms vraagt menig een zich hardop af of de huidige constructie nog wel de meest effectieve is. Tot op heden is de functie van een wijkplatform niet bij alle actoren helder. De meeste geïnterviewden vinden het platform niet heilig, geen doel op zich. In de huidige constructie komt dit voor sommigen wel over als een “verlengstuk van de gemeente”. Het lijkt erop dat er vooraf niet voldoende randvoorwaarden zijn gesteld en dat de bandbreedte wellicht te groot was.

De interne communicatie is in het laatste halfjaar sterk verbeterd door de invoering van wijkjaarprogramma's. Aan de communicatie over het wijkgericht werken en de rollen en verwachtingen van verschillende betrokkenen is niet altijd voldoende aandacht besteed. Hierdoor ontstonden meerdere beelden over wat wijkgericht werken zou moeten zijn en was niet duidelijk genoeg wat de doelstellingen waren.

Conclusies

Het doel van wijkgericht werken wordt door iedereen onderschreven, maar de invulling is bij velen onbekend. De bewustwording dat er burgers zijn waar je als ambtenaar voor werkt, is wel gegroeid. Bij de invoering van het wijkgericht werken in 2003 is er te makkelijk gedacht over het uitrollen hiervan op de organisatie. Er is te weinig aandacht besteed aan weerstanden en doelstellingen omtrent het sociale domein. De bestuurlijke en politieke betrokkenheid voor het wijkgericht werken is verslapt. Tijdens belangrijke beslismomenten in grote projecten over communicatie en participatie met bewoners is wijkgericht werken niet standaard betrokken. Er is geen sprake van een integrale aanpak. Het opstellen en de uitvoering van het gemeentelijk beleid strookt niet altijd met elkaar. Het laatste halfjaar is er veel veranderd. Door de invoering van de wijkjaarprogramma's zijn vakafdelingen op een positieve manier benaderd om mee te werken en mee te denken over burgerparticipatie.

Het wijkgericht werken is een breed concept en zolang er ruimte is voor verschillende invullingen, zal er niet bereikt worden wat beoogd is. Het wijkgericht werken in Sliedrecht is onvoldoende concreet gemaakt. De positie van de afdeling wijkgericht werken zoals dat nu gezien wordt, staat onder druk. Er gaan stemmen op om de afdeling te integreren bij de vakafdelingen, omdat de afdeling nu relatief ver van het vuur zit. Anderen willen dat de afdeling onafhankelijk blijft en bijvoorbeeld samen kan gaan met de afdeling communicatie.

Het wijkplatform is en blijft een onzekere factor die veel tijd en energie kost. De wijkplatforms zijn door de jaren heen verworden tot een middel om draagvlak en begrip te creëren voor het gemeentelijk handelen, terwijl dit niet de bedoeling is geweest. Met de wijkjaarprogramma's en een wijkwebsite in Sliedrecht-Oost is het werk van een wijkcoördinator en een wijkplatform een stuk duidelijker en zichtbaarder geworden.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek kan een viertal aanbevelingen worden gedaan. In de huidige organisatieontwikkeling is dit hét moment om voort te bouwen op het goede van het verleden en daadwerkelijk iets te veranderen.

1. Zorg voor een duidelijke profilering van de wijkcoördinatoren en maak ze onmisbaar in projecten
2. Intensiveer de samenwerking met de afdeling communicatie
3. Investeer meer in het voortraject
4. Ontkoppel de wijkplatforms van de gemeente

De aanbevelingen die worden gedaan dragen bij aan de huidige organisatieontwikkeling en neigen vooral naar een geplande benadering van verandering. In verband met de vele betrokken partijen en de onduidelijke structuur in de huidige situatie lijkt dit ook de meest voor de hand liggende optie. Toch bouwen de aanbevelingen voort op het goede van het verleden en worden verbeteringen aangebracht via continue verandering. Om met Jonker en de Witte (2004) te spreken is er sprake van 'pendelen'. Door de gegeven aanbevelingen worden kaders vastgesteld over het proces, maar de inhoud hiervan wordt pas gaandeweg vastgesteld en kan bij ieder project verschillen succesvol te zijn.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling	11
1.2.1 Doelstelling	11
1.2.2 Onderzoeksvraag	12
1.2.3 Deelvragen	12
1.3 Onderzoeksopzet	12
1.3.1 Doelgroepen	12
1.3.2 Methoden en technieken	13
1.4 Relevantie	13
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	13
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	13
2. Achtergrond	1
2.1 Gemeente Sliedrecht	15
2.2 Ambtelijke organisatie	15
2.3 Wijkgericht werken in Sliedrecht	16
2.3.1 Kadernotitie burgerparticipatie en rolverdeling bij planvorming	16
2.3.2 Wijkjaarprogramma's	17
2.4 Participatieladder	17
3. Theoretisch kader	18
3.1 Netwerkbenadering	19
3.1.1 Wicked problems	19
3.1.2 Netwerken	22
3.1.3 Wederzijdse afhankelijkheid	23
3.2 Geplande verandering	24
3.3 Emergente verandering	25
3.4 Gepland versus emergent	27
3.5 Toepassing in het onderzoek	28
4. Methoden	29
4.1 Gekozen methoden en technieken	29
4.2 Wijze van analyse	29
4.2.1 Betrouwbaarheid	29
4.2.2 Validiteit	29

4.3 Selectie van respondenten.....	30
4.4 Planning.....	31
4.5 Wijze van rapportage.....	31
5. Analyse.....	32
5.1 Netwerkanalyse.....	32
5.1.1 De belangrijkste actoren en hun middelen.....	32
5.1.2 Gemeenteraad.....	33
5.1.3 College van Burgemeester en Wethouders.....	33
5.1.4 Managementteam.....	33
5.1.5 Wijkcoördinatoren.....	34
5.1.6 Gemeenteambtenaren.....	34
5.1.7 Politie.....	35
5.1.8 Tablis Wonen.....	35
5.1.9 Jongerenwerk.....	35
5.1.10 Welzijnswerk.....	36
5.1.11 Wijkplatformleden.....	36
5.1.12 Overig.....	36
5.2 Wederzijdse afhankelijkheid.....	36
5.2.1 Analyse wederzijdse afhankelijkheidsmatrix.....	38
5.3 Wat is wijkgericht werken?.....	39
5.4 Wat is er wel en niet bereikt.....	40
5.5 Het wijkplatform.....	42
5.6 Communicatie.....	43
5.7 Plaats in het proces en de organisatie.....	45
6. Onderzoek in bespreking.....	45
6.1 Conclusies.....	47
6.2 Aanbevelingen.....	50
6.2.1 Zorg voor een duidelijke profilering van de wijkcoördinatoren en maak ze onmisbaar in projecten.....	50
6.2.2 Intensiveer de samenwerking met de afdeling communicatie.....	51
6.2.3 Investeer meer in het voortraject.....	51
6.2.4 Ontkoppel de wijkplatforms van de gemeente.....	52
6.3 Discussie.....	53
7. Literatuur.....	55
Bijlagen.....	57

Lijst van figuren en tabellen

Hoofdstuk 2 – Achtergrond

Tabel 1	Participatieladder (Arnstein, 1969).....	17
---------	--	----

Hoofdstuk 3 – Theoretisch kader

Tabel 2	De problemen en oorzaken van wicked problems (Rittel en Webber, 1973).....	20
Tabel 3	Kenmerken van een netwerk (Kickert, Van Vught, 1983).....	21
Tabel 4	Verschillende actorstrategieën (Klijn & Koppenjan, 2004).....	22
Tabel 5	Vergelijking van drie stappenplannen voor verandering (By, 2005)....	23
Tabel 6	Vergelijking tussen Fernandez & Rainey en Kotter.....	24
Tabel 7	Veronderstellingen bij geplande verandering en Organisatieontwikkeling (Boonstra, 2004).....	27
Tabel 8	Geplande (reizen) versus emergente (trekken) verandering (Jonker en De Witte, 2004).....	28

Hoofdstuk 4 – Analyse

Tabel 9	Actorenanalyse waarin de meestgenoemde actoren zijn Weergegeven met daarbij hun middelen.....	32
Tabel 10	Wederzijdse afhankelijkheidsmatrix.....	37
Figuur 1	Alle actoren in het proces van wijkgericht werken.....	38

Hoofdstuk 5 – Resultaten

Tabel 9	Overzicht van geplande en emergente verandering gemeente Sliedrecht.....	46
---------	---	----

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Er is in de gemeente Sliedrecht, net zoals in veel andere gemeenten, de laatste jaren veel nadruk gelegd op burgerparticipatie. Door burgers en maatschappelijke groeperingen bij beleid te betrekken, verwachten gemeenten dat deze partijen eerder achter het beleid dat daaruit voortkomt zullen staan Helden et al. (2009). In Sliedrecht wordt dit vormgegeven door het zogenaamde wijkgericht werken. In 2003 is dit gemeentebreed ingevoerd. In drie wijken (West, Centrum en Oost) wordt in wijkplatforms nagedacht over verbetering van de leefomgeving, zowel op sociaal als op fysiek niveau. Ongeveer 7 maal per jaar komen de wijkcoördinator vanuit de gemeente, platformleden, bewoners en ketenpartners zoals politie en woningbouwstichting bij elkaar. Eventueel worden medewerkers van gemeentelijke vakafdelingen en/of de portefeuillehouder bij specifieke problemen gevraagd aan te schuiven. Daarnaast is in een van de wijken een aantal buurtcomités actief, die op het schaalniveau van de buurt burgers en beleid met elkaar proberen te verbinden. De wijkcoördinator (voor elke wijk één) is verantwoordelijk voor het leggen van verbindingen tussen wijkbewoners en het wijkplatform, en tussen wijkplatform, gemeente en ketenpartners.

Het voortbestaan van de gemeente in haar huidige vorm staat onder druk. Uitvoering van diensten en werkzaamheden door de gemeenten is geen automatisme meer. De sobere financiële toekomst vraagt om een nieuwe visie en andere werkwijzen. Momenteel wordt de samenwerking met andere gemeenten uit de Drechtsteden geïntensiveerd onder het motto 'Lokaal wat lokaal kan, en regionaal wat regionaal moet' (Raadsprogramma 2010-2014, 2010:6). In de ombuigingsvoorstellen getiteld 'Brede Doorlichting 2012 e.v.' worden vijftien voorstellen gedaan om een bezuinigingsopgave van ruim anderhalf miljoen euro in 2012 tot een kleine drie miljoen in 2015 te realiseren (Sliedrecht, 2010).

De toekomstige rol van de gemeente als die van een regieorganisatie heeft gevolgen voor de rolverdeling en bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van verschillende disciplines binnen de organisatie. Daarnaast zal er een andere verwachting zijn richting de ketenpartners, burgers en vice versa. Het traditionele top-down perspectief en de hiërarchisch ingerichte organisatie zullen hier ook op moeten worden aangepast.

Momenteel wordt wijkgericht werken binnen de gemeente Sliedrecht niet gemeentebreed gedragen en wordt het nog teveel als een op zich zelf staande afdeling gezien, in plaats van een manier van werken. De communicatie laat in veel gevallen nog te wensen over. De wijkcoördinatoren proberen het gedachtegoed hiervan uit te dragen in de organisatie. Door middel van pionieren en de rol van ambassadeurs te vervullen wordt geprobeerd de organisatie richting een integrale wijkgerichte aanpak te duwen, zonder dat hiervoor

formele bevoegdheid voor is. Vakafdelingen zijn niet mede-verantwoordelijk voor de doelstellingen van het wijkgericht werken. Ze worden aangesproken op hun eigen betrokkenheid bij een wijkgerichte opzet. Het lukt ook niet altijd om ketenpartners als politie en woningbouw verantwoording af te laten leggen voor hun werkzaamheden in de wijk. Deze onduidelijke rolverdeling en ad hoc werkwijze is voor geen van de betrokken partijen een werkbaar situatie. Hierdoor wordt het tevens lastig met een mond te praten richting de burgers. Het ontbreekt aan een gezamenlijke visie en structuur.

Vanuit het perspectief van de gemeente, welke in veel gevallen de initiatiefnemer is, wordt vaak vanuit het principe van de geplande verandering gedacht. Door middel van formele structuren en systemen wordt getracht een meerwaarde te creëren. Meestal wordt de verandering top-down ingevoerd cq. opgelegd. Een andere benadering is gericht op de ontwikkeling van de organisatie, waarbij de belangen en behoeften van actoren met de collectieve belangen van de organisatie geïntegreerd worden. De verandering is hier emergent, minder gepland en programmatisch (Weick, 2000).

Zolang de interne organisatie niet in staat is met één mond te praten met betrekking tot het wijkgericht werken, blijven er belemmerende factoren aanwezig die het aanzien van deze werkwijze zowel intern als extern beschadigen. Dit terwijl wijkgericht werken juist een populair instrument blijkt om het gemeentelijk handelen meer legitiem te maken (Van Zwienen, 2009:5). Het bestaansrecht wordt onderschreven doordat er door middel van wijkgericht werken tot een meer gerichte prioriteitstelling gekomen kan worden en dat er gezamenlijk leefbaarheidsproblemen in de wijk opgelost worden, wat de sociale cohesie bevordert (Klijn en Koppenjan, 1998).

Uit het raadsprogramma 'Sliedrecht meer waard' (2010) blijkt een onverminderd vertrouwen in de wijkgerichte aanpak om bewoners bij het gemeentelijk beleid te betrekken en de communicatie tussen inwoners en het gemeentebestuur te verbeteren. Gebaseerd op de inzichten van beide veranderkundige perspectieven worden aanbevelingen geformuleerd om de inrichting en aanpak van het wijkgericht werken in Sliedrecht effectiever in te richten met als doel om bij te dragen aan een succesvolle samenwerking en communicatie tussen gemeente, ketenpartners en bewoners.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het maken van een analyse over de huidige aanpak van het wijkgericht werken in Sliedrecht. Tegelijkertijd moet inzicht verkregen worden over hoe de verschillende stakeholders tegenover de huidige aanpak staan en waar er verbeterkansen liggen.

Dit wordt getoetst door verschillende perspectieven op verandering toe te passen, namelijk de netwerkbenadering, de geplande verandering en meer de emergente benadering van verandering.

Gebaseerd op de inzichten van de perspectieven worden conclusies en aanbevelingen gedaan die kunnen bijdragen aan een effectievere inrichting en aanpak van het proces van wijkgericht werken.

1.2.2 Onderzoeksvraag

‘Op welke wijze is het proces van wijkgericht werken in Sliedrecht ingericht en wat kan nog worden gedaan zodat professionele spelers als gemeenten en ketenpartners structureel samenwerken om de burgers bij het beleid te betrekken?’

1.2.3 Deelvragen

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen:

1. Wat is wijkgericht werken en wat beoogt de gemeente Sliedrecht met wijkgericht werken te bereiken?
2. Welke actoren bevinden zich in welke hoedanigheid in het netwerk van het wijkgericht werken?
3. Wat leveren inzichten vanuit het perspectief van geplande verandering op ten behoeve van de inrichting van het wijkgericht werken?
4. Wat leveren inzichten vanuit het perspectief van emergente verandering op ten behoeve van de inrichting van het wijkgericht werken?

1.3 Onderzoeksopzet

Het managen van een verandering vraagt in elke situatie een andere aanpak. De strategie kan ook verschillen tussen de private en publieke sector (Flynn, 1999:84). In dit onderzoek worden belemmerende en bevorderende factoren in kaart gebracht aan de hand van een drietal perspectieven. Hieruit moet blijken welke actoren zich in welke hoedanigheid in de arena van het wijkgericht werken bevinden en aan hen wordt gevraagd welke knelpunten ze ervaren en hoe ze daar tegen aankijken. Ook wordt geanalyseerd hoe de actoren de rolverdeling binnen het wijkgericht werken ingekleurd willen hebben, om zo tot een structurele samenwerking te komen. Deze verschillende analyses worden gebruikt als input voor conclusies en aanbevelingen voor de invulling van het proces van wijkgericht werken in Sliedrecht.

1.3.1 Doelgroepen

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt in verschillende doelgroepen:

- Politiek bestuurlijk
 - o Fractievoorzitters van de 5 Sliedrechtse raadsfracties
 - o College van Burgemeester en Wethouders
- Ambtelijk
 - o Gemeentesecretaris
 - o Afdelingsmanagers
 - o Wijkcoördinatoren

- Communicatieadviseur
- Professionals
 - Politie (wijkagenten)
 - Woningstichting (Tablis Wonen)
 - Welzijnswerk
 - Jongerenwerk
- Burgers
 - Wijkplatformleden
 - Informatie uit andere kwantitatieve bronnen als de Leefbaarheidsmonitor

1.3.2 Methodes en technieken

Aan de hand van de beschikbare literatuur wordt een basis gelegd voor een kwalitatieve analyse van het wijkgericht werken in Sliedrecht. Door deze afbakening is een gevalstudie de meest voor de hand liggende strategie. Door te observeren in de organisatie en het maken van een netwerkanalyse kan een schets gemaakt worden van de huidige situatie. Aan de hand van interviews met betrokken actoren wordt dit beeld getoetst en wordt vooruitgekeken naar verbeterkansen. Dit zal gebeuren aan de hand van semi-gestructureerde interviews.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen dienen enkele kanttekeningen gemaakt te worden. Er wordt een specifieke case onderzocht, wat betekent dat er geen generalisatie van resultaten gedaan kan worden als men spreekt over de inrichting van het wijkgericht werken in het algemeen. Er is dus sprake van een geringe externe validiteit (Van Thiel, 2007:57). Daarnaast is er sprake van methodologisch individualisme. In dit onderzoek worden uitspraken gedaan over de gemeente, terwijl deze zelf niet te ondervragen is. Het materiaal wat gebruikt is, is verkregen van individuen (Van Thiel, 2007:39).

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

De gemiddelde burger wordt steeds mondiger en wil eerder betrokken worden in belangrijke besluitvormingsprocessen die van invloed zijn op zijn directe leefomgeving. Het wijkgericht werken is een methode om de burgers te laten participeren om het gemeentelijk handelen meer legitiem te maken. Om dit succesvol en vlekkeloos te laten verlopen, dient er vanuit de organisatie voldoende commitment te zijn voor deze werkwijze en hoe hier precies invulling aan gegeven moet worden. Dit onderzoek gaat in op dit vraagstuk.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn in de loop der tijd talloze onderzoeken gedaan naar burgerparticipatie en het wijkgericht werken. In veel van die onderzoeken worden praktische handreikingen gedaan die kunnen bijdragen aan een succesvolle invulling van het wijkgericht werken. Maar elke gemeente heeft specifieke kenmerken en geeft haar eigen interpretatie aan de methode. Ook wordt in veel van de bestaande onderzoeken de veronderstelling gedaan dat de gemeente als organisatie hetzelfde nastreeft met wijkgericht werken, terwijl dit in de praktijk niet altijd zo hoeft te zijn. Binnen de organisatie kunnen ook (hevige) meningsverschillen zijn over de invulling van het wijkgericht werken. Dit onderzoek laat zien dat er niet 'one best way' is om wijkgericht werken in te vullen, maar onderzoekt of verschillende veranderkundige invalshoeken ook verschillende oplossingsrichtingen opleveren.

2. Achtergrond

2.1 Gemeente Sliedrecht

Sliedrecht telt 24.053 inwoners (CBS Statline, 2011) en telt een oppervlakte van 13,47km². Het dorp biedt een plek aan mensen met verschillende levensbeschouwelijke overtuigingen. Gelukkig bestaat er over het algemeen veel respect voor elkaars overtuiging. Dat heeft te maken met het dorpse karakter; hierdoor is er veel samenhang tussen de inwoners en heeft men nog interesse voor elkaar. De gemeente Sliedrecht werkt op bestuursniveau nauw samen met de omliggende Drechtsteden, maar heeft door de jaren heen haar eigen karakter weten te behouden. Sliedrecht is een zelfstandige gemeente. Groot genoeg voor voorzieningen en bedrijvigheid op stadsniveau, maar klein genoeg voor het eigen dorpse karakter (gemeentewebsite, 2011).

2.2 Ambtelijke organisatie

Het managementteam van de gemeente Sliedrecht staat onder leiding van de gemeentesecretaris. Naast enkele ondersteunende afdelingen bestaat de organisatie uit verschillende vakafdelingen.

- Bestuurszaken en Veiligheid
Verantwoordelijk voor onder andere de communicatie, organisatieontwikkeling, wijkgericht werken, brandweer en veiligheid
- Projecten
Verantwoordelijk voor de uitvoering en begeleiding van hoofdzakelijk bouwprojecten.
- Weg- en Waterbouw
Verantwoordelijk voor alle infrastructurele werken, boven en onder de grond
- Plantsoenen en Reiniging
Verantwoordelijk voor het uitvoeren van werkzaamheden en ontwikkelen van beleid op het gebied van openbaar groen, huishoudelijk afval en straatreiniging
- Ruimtelijke ordening, bouwen en milieu
Verricht specifiek werkzaamheden op (beleids)terreinen van ruimtelijke ordening en bouwen, milieu, volkshuisvesting en monumentenzorg, grondzaken en vastgoedregistratie.
- Publiekszaken
Verantwoordelijk voor een klantgerichte dienstverlening, welzijn, educatie en zorg.

De afdelingsmanagers van bovenstaande vakafdelingen vormen samen met de gemeentesecretaris het managementteam.

2.3 Wijkgericht werken in Sliedrecht

In Sliedrecht is in navolging van andere gemeenten in 2000 een proef met wijkgericht werken gestart in de buurten Oude Uitbreiding en Buitenuitbreiding. De riolering moest in deze buurten vervangen worden en er is samen met de bewoners gewerkt aan een plan om tegelijkertijd de verouderde omgeving opnieuw in te richten. (Alsma, 2002).

In het najaar van 2003 is het wijkgericht werken verder geïntegreerd in de organisatie. Doelstellingen hierbij waren een vraaggerichte werkwijze, een integrale aanpak van vraagstukken en actief burgerschap. Destijds werd er van uitgegaan dat het succes van wijkgericht werken vooral afhankelijk zou zijn van goede communicatie en een nieuwe organisatievorm binnen de gemeente, waardoor samenhang zou kunnen worden gecreëerd (Alsma, 2002).

Sliedrecht is verdeeld in drie wijken:

- West;
- Centrum;
- Oost.

Elke wijk kent een wijkcoördinator die ambtelijk verantwoordelijk is voor het leggen van verbindingen tussen de gemeente, ketenpartners en burgers. Deze partijen zijn vertegenwoordigd in zogenaamde wijkplatforms, waar meerdere keren per jaar vergaderd wordt over leefbaarheidsvraagstukken in de wijk (Van Zwienen, 2009).

Na een evaluatie in 2005 is een volgende stap gezet door het wijkgericht werken een jaar later te integreren in de lijnorganisatie. De wijkcoördinatoren werken vanuit de afdeling Bestuurszaken en Veiligheid. Uit de evaluatie bleek dat het project de ambtelijke organisatie niet heeft gestimuleerd te veranderen in de richting van een meer integrale en vraaggestuurde organisatie (Van Zwienen, 2009).

2.3.1 Kadernotitie burgerparticipatie en rolverdeling bij planvorming

In februari 2006 is de kadernotitie burgerparticipatie 'Alles is Bespreekbaar' vastgesteld door de gemeenteraad. Hierin worden twee overlegmodellen aangeleverd waarmee de raad aangeeft binnen welke kaders inspraak en overleg plaats moet vinden. Naast de formele inspraak, die vaak plaatsvindt in een laat stadium, moet er gekozen worden voor een andere overlegvorm, waarbij te kiezen is tussen consultatie of participatie. De kaders die gesteld zijn voor participatie vormen ook in grote lijnen de kaders voor het wijkgericht werken (Sliedrecht, 2006).

In 2009 is met het document 'Rolverdeling bij planvorming' een set handvatten aangereikt om te komen tot een duidelijkere rolverdeling bij (bouw)projecten die een grote invloed hebben op de omgeving (Sliedrecht, 2009).

2.3.2 Wijkjaarprogramma's

De laatste ontwikkeling binnen het wijkgericht werken is het instellen van wijkjaarprogramma's. Op wijkniveau is afgesproken wat vakafdelingen, ketenpartners en bewonersgroepen wanneer gaan doen aan leefbaarheid in de wijk. In dit werkdocument wordt ook per project aangegeven wat de trede op de participatieladder is en wanneer de uitvoering start. Eind april 2011 is dit voor het eerst vastgesteld en half mei is een beknopte visuele externe versie richting de bewoners van de verschillende wijken verstuurd. Het is de bedoeling dat dit een jaarlijks terugkerende cyclus gaat worden, waar deze eerste versie de basis voor vormt. Uit de interviews zal blijken hoe de verschillende actoren het wijkjaarprogramma waarderen.

2.4 Participatieladder

De formele inspraak die in de Algemene wet Bestuursrecht is vastgelegd, volstaat niet (meer) in alle gevallen. In veel gevallen is er op dat moment nog weinig beleidsruimte over. Het betrekken van inwoners in het algemeen of belanghebbenden in het bijzonder bij gemeentelijk beleid in een eerder stadium wordt ook wel (burger)participatie genoemd (Ombudsman, 2009:5). In elke fase van de gemeentelijke beleidsontwikkeling kan de participatie verschillen en hiermee de rol van de burger. Zo is het bijvoorbeeld denkbaar dat bij de aanleg van een nieuwe riolering omwonenden enkel geïnformeerd worden over het feit dat hiervoor de straat open komt te liggen, maar wel mogen meebeslissen over de nieuwe inrichting van de straat. Denk aan parkeerplaatsen, groen en dergelijke.

De Amerikaanse bestuurskundige Arnstein heeft een onderscheid gemaakt in de mate van betrokkenheid en zeggenschap in een participatieladder. Des te hoger op de ladder, des te meer invloed partijen kunnen uitoefenen op het beleid (Arnstein, 1969).

Trede	Rol van de gemeente	Rol van de burger
Meebeslissen	Horizontale verantwoording	Gezamenlijke beslissing
Coproduceren	Gezamenlijk met burgers en eventuele experts optrekken	Gezamenlijk met gemeente en eventuele experts optrekken
Adviseren	Burgers om advies vragen en naar aanleiding daarvan inhoudelijke reactie	Deelname in wijkplatforms of panel om zo een advies te kunnen geven
Raadplegen	Organiseren van een inspraakavonden of het verspreiden van een enquête	Deelnemen aan onderzoeken en inspraakavonden
Informeren	Informeren over voorgenomen plannen	Geen inbreng

Tabel 1: Participatieladder (Arnstein, 1969:216-224)

3. Theoretisch kader

Burgerparticipatie staat hoog op de agenda's binnen gemeenten. Vrijwel alle coalitieakkoorden stellen 'de burger centraal' (VNG, 2011). De invulling van de wijze waarop ze dat trachten te bereiken, verschilt per gemeente. Iedereen zoekt naar eigen inzicht naar mogelijkheden om de aanpak van burgerparticipatie verder te professionaliseren en 'van buiten naar binnen' werken onder de aandacht te brengen in de interne organisatie.

Het gevaar van dergelijke cultuurveranderingen is de kans op falen, wat zorgt voor desillusies bij betrokkenen die niet snel een nieuw verandervoorstel zullen adopteren. Deze verandermoedigheid wordt in de wetenschappelijke literatuur vaak gelinkt aan het gegeven dat 70% van de organisatieveranderingen eindigen in een mislukking (Pettigrew, 1997; Boonstra, 2000).

Verandermanagement wordt gedefinieerd als 'het proces van continue vernieuwing om aan de altijd veranderende behoefte van de interne en externe omgeving te voldoen' (Moran & Brightman, 2001:111). Volgens Burnes (2004) kan organisatorische verandering niet los gezien worden van de strategie van de organisatie en vice versa. Omdat de behoefte aan verandering vaak onvoorspelbaar is, is de reactie meestal discontinue, ad hoc en wordt de verandering vaak aangewakkerd door situaties (By, 2005).

Het feit dat 70% van alle verandertrajecten uitloopt op een mislukking, suggereert dat er sprake is van een fundamenteel gebrek aan een valide raamwerk over hoe een verandering geïmplementeerd moet worden. Wat nu beschikbaar is, zijn een aantal tegengestelde theorieën en benaderingen (Burnes, 2004). Analyses over hoe organisatieverandering zich voordoet, worden gedomineerd door de concepten van planned change aan de ene kant en emergent change aan de andere kant. Het gaat in veel verandertrajecten om: 'wie krijgt wat, wanneer en hoe' (Todnem & Macleod, 2009). Voorafgaand aan deze twee invalshoeken wordt het netwerkperspectief beschreven en uitgewerkt om zo tot een analyse te komen van betrokken actoren met bijbehorende afhankelijkheden en interactiepatronen.

Organisatieverandering wordt vaak geassocieerd met het in korte tijd ingrijpend wijzigen van processen en ondersteunende structuur van een arbeidsorganisatie, centraal aangestuurd door het management. Het lijkt soms een inhaalslag van wat jarenlang is blijven liggen. Terwijl organisatieontwikkeling een geleidelijk proces is, kenmerkt organisatieverandering zich veelal door een doelgerichte planmatige aanpak (Kleijn en Rorink, 2009).

Aan de hand van de drie verschillende perspectieven wordt een meervoudige kijk gegeven op aspecten van een succesvolle verandering voor het wijkgericht werken in Sliedrecht. Aan het woord veranderen worden verschillende betekenissen en waarden gegeven. Er worden aanpakken, benaderingen en strategieën gesuggereerd waarin werelden van verschil liggen tussen de achterliggende overtuigingen, veronderstellingen en opvattingen (de Caluwe, 2007:205-209). Deze verschillen moeten in dit onderzoek aan het licht komen.

3.1 Netwerkenbenadering

In de huidige netwerksamenleving bestaat een hoog niveau van 'wickedness'. Partijen zijn het oneens over de oplossing en aard van het probleem. Denk aan het fileprobleem of het integratiedebat. Dichter bij huis is dit bijvoorbeeld het samenwerken met de burger. In een netwerk gelden geen traditionele methodes en zal samengewerkt moeten worden in een complexe omgeving. Horizontale netwerken vervangen hiërarchie. Dit komt door specialisatie, individualisatie en informatisering. Als gevolg van de stijgende fragmentatie aan de ene kant en de toenemende afhankelijkheid aan de andere kant ontstaat een maatschappij die bestaat uit een web van netwerken (Rittel en Webber 1973; Klijn en Koppenjan, 2004).

3.1.1 Wicked problems

De kernboodschap van het wijkgericht werken in Sliedrecht is 'Een leefbare buurt maken we samen'. Dit duidt al op een samenwerkende gemeente die te maken heeft/krijgt met politici en burgers, maar ook met belangengroepen, adviesorganen en experts. Daarnaast stellen wet- en regelgeving al enige operationele kaders. Bij grote bouw- of infrastructuurprojecten wordt naast de wettelijk vastgelegde formele inspraak steeds vaker burgerparticipatie ingezet. Met andere woorden, er wordt niet altijd meer de gangbare top-down benadering toegepast, omdat de ervaring leert dat die niet altijd werkt. Zeker bij de zogenaamde 'wicked problems' zoals de ontwikkeling van een winkelcentrum of de aanleg van een nieuwe woonwijk, volstaan traditionele methoden niet meer. Rittel en Webber (1973) beschrijven deze wicked problems en laten hier ook een theorie op los om hiermee goed om te gaan. Tabel twee laat een overzicht zien van de problemen en oorzaken die hier mee spelen.

Problemen	Oorzaken
Stijgende vervlechting	Grote afhankelijkheid
Deterritorialisatie	Globalisatie
Turbulente omgeving	Druk van sociale groepen en media is altijd aanwezig
Waardepluralisme	Er zijn weinig gedeelde visies
Horizontale relaties	Veranderende relatiepatronen van autoritaire- naar onderhandelingsrelaties
Groei kennis en technologie	Als kennis groeit, worden we ons ook steeds meer bewust

Tabel 2: De problemen en oorzaken van wicked problems (Rittel en Webber, 1973)

Conklin (2010) zegt hierover: ‘Some problems are so complex that you have to be highly intelligent and well informed just to be undecided about them’. Volgens Rittel et al. (1989) hebben wicked problems de volgende karakteristieken:

1. Je begrijpt het probleem niet totdat je een oplossing hebt gevonden
Iedere geboden oplossing laat andere aspecten van het probleem zien. Vaak is het probleem ook niet makkelijk te definiëren en ontwikkelt het zich ook in de loop der tijd. Daarnaast hebben verschillende stakeholders waarschijnlijk een andere kijk op het probleem en op hoe het opgelost zou kunnen worden.
2. Wicked problems worden nooit helemaal opgelost
Omdat er geen makkelijk te definiëren probleem is, zal ook de oplossing verschillen en zorgen voor nieuwe problemen. Het oplossen van een wicked problem eindigt doordat er geen tijd, geld of energie meer is. De oplossing die er op dat moment is, kan ‘goed genoeg zijn’ (Simon, 1969)
3. Oplossingen voor wicked problems zijn niet goed of fout
Doordat verschillende stakeholders een andere visie hebben op zowel het probleem als de oplossing, zijn aangedragen oplossingsrichtingen per definitie niet objectief.
4. Elk wicked problem is uniek
De dynamische sociale context zorgt er voor dat geen een wicked problem hetzelfde is. Ook al lijkt het opnieuw inrichten van een parkeerplaats een min of meer gestandaardiseerd proces, in elke straat hebben inwoners andere wensen, behoeften en prioriteiten. In de loop der tijd zal men wel ervaring opdoen met het aanpakken van wicked problems, maar in den beginne is er altijd sprake van een nieuw uniek probleem.
5. Elke oplossing heeft gevolgen
Je kunt vaak niet meerdere oplossingen uitvoeren om te zien hoe het werkt. Om meer over het probleem te weten te komen is dit wel noodzaak. Dit is vaak wel duur en kan onbedoelde gevolgen hebben die zorgen voor nieuwe problemen.

6. Wicked problems hebben geen gegeven oplossingen

Er kunnen geen oplossingen zijn, of juist een heleboel. Het is een kwestie van creativiteit en beslissen welke oplossing nagestreefd moeten worden (Rittel et al., 1989)

Grote maatschappelijke problemen zorgen voor onrust. De theorie om deze problemen op te lossen is simpel: de randvoorwaarden en uitgangspunten worden vastgesteld, van daaruit wordt een voorstel geschreven en verfijnt en tenslotte wordt het geïmplementeerd. In de praktijk blijkt echter maar al te vaak dat onvoorziene aspecten niet meegenomen zijn in het voorstel. Het ligt voor de hand om dan te roepen 'had dat dan gelijk gezegd', maar dat kon eerder niet. Dit ligt niet aan een gebrekkige procesbeheersing, onhandigheid of domheid, maar vloeit onvermijdelijk voort uit de 'wickedness' van het probleem (Conklin, 2010).

3.1.2 Netwerken

Er is een verschil tussen de 'traditionele' benadering en de netwerkbenadering. In de traditionele benadering worden alternatieven vaak uitgesloten, kansen op leren en verrijken ontbreken en er is sprake van tegenstand en turbulentie. Ook wordt vaak gedacht vanuit het uitgangspunt van één actor. De netwerkbenadering gaat uit van de onderlinge relaties, posities en inbreng van de verschillende actoren. Actoren zijn analytisch te onderscheiden eenheden, waarvan het belangrijkste kenmerk is dat ze zich als handelende partijen in de dynamiek van een netwerk opstellen (Klijn, Van Twist, 2000). Dit kunnen mensen, groepen of organisaties zijn (Rosenthal, 1996).

Door middel van goal intertwinement, waarbij oplossingen worden aangedragen waar meerdere actoren zich in kunnen gaan vinden, wordt bereikt door een geïntegreerd ontwerp, package deals, compensatie van verlies en het bieden van perspectief. Bij een trade-off krijgt iedereen gedeeltelijk zijn zin (Klijn en Koppenjan, 2004:234-236). In tabel drie komen de kenmerken van een netwerk aan bod.

Kenmerken van een netwerk
Verzameling van actoren
Belangen, wensen en doelen van de actoren
Activiteiten en probleemvelden van de actoren
Regels, normen en assumpties die acties en interacties tussen actoren bepalen
Verzameling van actie- en interactiemogelijkheden
Verzameling van verwachte uitkomsten, kosten en baten van elke actie en interactie

Tabel 3: Kenmerken van een netwerk (Kickert, Van Vught, 1983)

In een netwerk verschillen per project of probleem de betrokken actoren die invloed hebben op het besluitvormingsproces. Hier moet gekeken worden over welke bronnen de verschillende actoren beschikken en in hoeverre ze hierdoor wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. Daarnaast spelen de gevoerde strategieën hierbij een grote rol omdat deze mede bepalen hoe het proces verloopt (Koppenjan en Klijn, 2004:136-137). In tabel 4 zijn deze strategieën uitgewerkt.

Strategie	Uitgangspunten
Go alone	Zelfstandig, op eigen houtje
Conflictual	Verhinderen of blokkeren van wenselijke oplossingen van een andere actor
Avoidance	Passieve houding, ontwijkende strategie
Cooperative	Bewust van externe afhankelijkheden
Facilitating	Samenwerking om tot wederzijds voordelige oplossingen te komen

Tabel 4: Verschillende actorstrategieën (Klijn en Koppenjan, 2004)

3.1.3 Wederzijdse afhankelijkheid

De onderlinge afhankelijkheid van actoren onderling hangt sterk af van het aantal middelen waarover de actor beschikt en in welke mate deze vervangen kunnen worden door een andere actor. Daarnaast kan er een machtsverhouding bestaan tussen actoren die volgens wet- en regelgeving de onderlinge relatie aangeeft. Actoren dienen in staat te zijn de eigen wederzijdse afhankelijkheid te analyseren om hier de strategie op af te stemmen (Koppenjan en Klijn, 2004:45-47).

In de netwerkanalyse worden deze afhankelijkheden in kaart gebracht. Er wordt een onderscheid gemaakt in:

- Financiële middelen;
- Productiemiddelen;
- Autoriteit;
- Kennis;
- Legitimiteit (Klijn en Koppenjan, 2004:47-48).

3.2 Geplande benadering

Een kenmerk van geplande verandering is de grote aandacht voor organisatiestructuur en de inrichting van de processen (Steijn et al. 2009:162). Veranderende verwachtingen in markt en maatschappij dwingen (publieke) organisaties om te veranderen. Ze moeten deze veranderingen niet alleen kunnen weerstaan, maar er ook juist op inspelen (Kotter, 1995). De acht stappen-theorie van Kotter wordt vaak toegepast om leiding te geven aan geplande verandering. Vergelijkbare theorieën zijn de tien geboden voor het uitvoeren van verandering (Kanter et al., 1992) en de 'Zeven stappen' van Luecke (2003). By (2005) heeft deze met elkaar vergeleken om gelijkenissen en verschillen tussen deze modellen te kunnen duiden.

Kanter (1992)	Kotter (1996)	Luecke (2003)
Analyseer de organisatie en de veranderbehoefte (1)		Zorg voor toewijding door de gezamenlijke vaststelling van zakelijke problemen en hun oplossingen (1)
Maak een visie in een gemeenschappelijke richting (2)	Ontwikkel een visie en een strategie (3)	Ontwikkel een gedeelde visie over de organisatie en concurrentie (2)
Maak je los van het verleden (3)		
Creëer een urgentiebesef (4)	Creëer een urgentiebesef (1)	Duidelijk leiderschap (3)
Ondersteun een leidende rol (5)		
Zorg voor medestanders (6)	Creëer een leidende coalitie (2)	
Maak een implementatieplan (7)		
Ontwikkel nieuwe structuren (8)	Zorg voor breed gedragen actie (5)	
Communiceer, betrek mensen en wees eerlijk (9)	Communiceer de veranderstrategie (4)	
Versterk in institutionaliseer de verandering (10)	Veranker de nieuwe benadering in de cultuur van de organisatie (8)	Institutionaliseer success door formeel beleid, structuren en systemen (6)
	Creëer korte termijn successen (6)	
	Consolideer de winst en verander meer (7)	
		Focus op resultaten, niet op activiteiten (4)
		Begin aan de rand, werk dan door naar binnen, zonder druk van bovenaf (5)
		Controleren en aanpassen van de strategie als blijkt dat er problemen zijn (7)

Tabel 5: Vergelijking van drie stappenplannen voor verandering (vertaald uit By, 2005)

Bovenstaande drie raamwerken voor verandermanagement verschillen op een aantal punten, maar ze zijn allen opgesteld met de opvatting dat het tempo van de verandering nog nooit zo groot is geweest als in de

huidige tijd en dat verandering voorkomt in alle soorten en maten, getriggerd door interne en externe factoren. Het beïnvloedt zo alle organisaties in alle sectoren.

Uit dit onderzoek moet blijken of in voorgaande trajecten rekening is gehouden, al dan niet onbewust, met fasen uit de geplande verandering, of dat deze wellicht in de verkeerde volgorde zijn doorlopen.

Als dat is gebeurd, of wanneer er te snel een volgende stap wordt genomen, faalt meestal het veranderproces (Steijn et al, 2009:166). Dit kan helpen deze fouten in de toekomst te voorkomen. Uit onderzoek van Roovers (2008) is gebleken dat de eerste stap van Kotter, het creëren van urgentiebesef, een sterke positieve relatie heeft met de veranderbereidheid van medewerkers.

Fernandez en Rainey (2006) hebben naar aanleiding van het achtstappenmodel van Kotter een iets andere indeling gemaakt die uitgaat van het feit dat de stappen afzonderlijk van elkaar bijdragen aan een succesvolle verandering. In onderstaande tabel worden de twee modellen met elkaar vergeleken:

Fernandez & Rainey	Kotter
Ensure the need	Creëer urgentiebesef (1)
Provide a plan	Ontwikkel een heldere visie (3)
Built internal support and overcome resistance	Formeer een leidende coalitie (2)
Ensure top management support and commitment	Formeer een leidende coalitie (2)
Built external support	Formeer een leidende coalitie (2)
Provide resources	
Institutionalize change	Institutionalisering (8)
Pursue comprehensive change	Consolidatie en meer verandering (7)

Tabel 6: Vergelijking tussen Fernandez & Rainey en Kotter

Verder zijn Fernandez & Rainey (2006) van mening dat een kleinschalige of geleidelijke implementatie in de publieke sector een grotere uitdaging is dan in de private sector. Dit komt door de frequente verschuivingen in de politieke leiding en de korte ambtstermijnen van de gekozen politici. Hierdoor kan verandering snel in verval komen (Steijn et al., 2009:168-169).

De grondlegger van de theorieën over geplande verandering is Kurt Lewin (1951). Hij was een van de eersten die een fundamenteel model voor geplande verandering heeft ontwikkeld (Kleijn en Rorink, 2009). Onder andere de acht stappen van Kotter zijn hier min of meer van afgeleid. Voor Lewin is een organisatie een systeem in een quasistationair evenwicht tussen stimulerende en remmende factoren. Wat in dat systeem aan verandering toe is, is vooraf helder te bepalen, maakbaar en van voorbijgaande aard. De vooronderstelling daarbij is dat mensen in een organisatie bereid zijn hun handelingen aan te passen als hun

eenmaal verteld is wat (anders) te doen (Steijn et al., 2009:162). Het gewenste evenwicht wordt bereikt aan de hand van het 3-fasenmodel:

Fase 1: Unfreeze

Het huidige (werk)gedrag afleren en rijp maken voor verandering. Dit komt als twijfel ontstaat aan de validiteit over de huidige status en er wordt gezorgd voor een psychologische onveiligheid.

Fase 2: Moving/change

Verandering van mentaliteit, houding en gedrag in de gewenste richting

Fase 3: Refreeze

Institutionaliseren van de verandering; bekijken nieuw evenwicht (Kleijn en Rorink, 2009; Schein, 1996; Steijn et al., 2009:162-163)

Lewin's aanpak word ook wel de Organisation Development (OD) benadering genoemd. Het is het in staat stellen van medewerkers om hun werk te doen op een zo goed mogelijke manier. Een open communicatie, het stimuleren van samenwerking en het promoten van continu leren staan voorop. Deze sociaal-psychologische benadering van management gaat over hoe mensen in de organisatie omgaan met verandering.

Het drie fasen model van Lewin is gebruikt door Carnall (2003), die de five-stage 'coping cycle' ontwikkelde om te beschrijven hoe mensen reageren op een voorgestelde verandering (Kickert, 2010). Voor dit onderzoek kan dit interessante informatie opleveren over hoe verschillende ketenpartners tegen het wijkgericht werken aankijken. Het five-stage coping cycle model bestaat uit:

- Denial (ontkenning)
De eerste reactie is vaak de ontkenning dat er behoefte is aan verandering
- Defense (verdediging)
Praktijken uit het verleden zullen worden verdedigd en er zal ontkend worden dat nieuwe werkwijzen beter geschikt zijn
- Discarding (bewustwording)
Het besef dat het gedrag uit het verleden niet langer succesvol is in de huidige organisatie
- Adaption (aanpassing)
Mensen moeten zich aanpassen aan de nieuwe methoden, maar de nieuwe methoden moeten zich ook aanpassen aan de mensen
- Internalisation (normalisatie)
De verandering wordt niet meer als nieuw beschouwd, maar als normaal (Carnall, 2003 uit Kickert, 2010)

3.3 Emergente verandering

Geplande verandering schenkt dus vooral aandacht aan een gefaseerde aanpak van veranderprocessen. Het is bedoeld om adequaat ondersteuning te geven aan mensen, er is in de modellen vooral aandacht voor strategieën om weerstand om te buigen naar bereidheid. Tegenstanders van planned change geven als kritiek dat dit vaak top-down processen zijn die niet kunnen rekenen op sympathie op het operationele niveau. Er zijn vaak meerdere actoren met verschillende interesses, doelen en standpunten die tegelijkertijd een sturende rol uitoefenen op het veranderproces.

Emergente verandering pleit voor een essentiële bottom-up benadering, omdat het tempo van de verandering zo snel is dat onmogelijk is voor het management alles vooraf te overzien. Verandering heeft een open eind en vindt continu plaats, omstandigheden en voorwaarden veranderen gedurende het verandertraject (Todnem & Macleod, 2009).

Volgens Weick (2000) wordt de waarde van innovaties, kleine experimenten en de mate van continue verandering onderschat. Hij legt de nadruk bij emergente verandering op 'sense-making' (zingeving). Weick & Quinn (1999) beschreven het onderscheid tussen geplande en emergente verandering als een verandering die episodisch, discontinue en tijdelijk is en een verandering die continue is, evolueert en incrementeel is. Ook hoeft verandering niet op elk niveau hetzelfde te zijn. Op macro-niveau worden vaak herhaalde handelingen, routine en traagheid geconstateerd met af en toe een revolutionaire verandering. Op micro-niveau kan er tegelijkertijd wel degelijk sprake zijn van continue verandering en aanpassing. Ze spreken over episodic change (radicaal en abrupt) en continuous change (incrementeel) (Kickert, 2010).

Een centraal aspect van emergente verandering is het integreren van de belangen en behoeften van individuen met de collectieve belangen van de organisatie. Klassieke organisatieontwikkeling is gericht op de optimalisering van sociale en technische systemen en op de gelijktijdige verbetering van de organisatorische effectiviteit en kwaliteit van de werkomstandigheden. Emergente verandering gaat uit van samenwerking in de veranderingsprocessen door managers en werknemers, met steun van consultants. De verandering is in dit verband emergent, minder gepland en programmatisch (Boonstra, 2004).

Het gaat er uiteindelijk om ervoor te zorgen dat processen plaatsvinden binnen een bepaalde bandbreedte en in dezelfde richting bewegen (Steijn et al. 2009:172). Daarbij zijn acht principes relevant (Wierdsma en Swieringa, 2002):

1. Alle actoren moeten actief worden betrokken, zodat ze uit de 'slachtofferrol' komen
2. Er moet gefocust worden op het leggen van verbindingen, zowel intern als extern
3. Er worden tijdelijke overeenstemmingen en afspraken gemaakt welke ook weer veranderd kunnen worden als dat noodzakelijk wordt geacht

4. Er moet op het goede van het verleden voortgebouwd worden
5. Er moet gezamenlijk over een gewenste toekomst nagedacht worden
6. Vanuit idealen komt er een actieplan voor het heden
7. Zelfreflectie, er is niet één waarheid, maar de betekenis die aan de werkelijkheid wordt toegeschreven wordt in dialoog gecreëerd.
8. Door ervaringen te delen worden relaties versterkt

3.4 Gepland versus emergent

Dat emergente verandering een andere aanpak kent dan de benadering van de geplande verandering is wel duidelijk. Veronderstellingen ten aanzien van organiseren, veranderen en leren verschillen soms enorm.

Boonstra (2004) heeft deze verschillen in een tabel samengevat:

Geplande verandering	Emergente verandering
Organisaties als systemen die inspelen op de marktvrage	Organisatie als doelgericht sociaaltechnisch systeem
Mensen als sociaal kapitaal om de doelen te halen	Mensen als creatieve en samenwerkende personen
Werknemers gemotiveerd door persoonlijk voordeel	Werknemers gemotiveerd door zelfontplooiing
Organisatiepraktijk als bron van gebreken	Organisatiepraktijk als bron van ervaring
Nieuw ontwerp van bedrijfsprocessen	Verbeteringen op basis van bestaande organisatie
Aansturing van boven naar beneden	Benutting kennis en inzicht van medewerkers
Episodische verandering met stabiele eindsituatie	Verbeteringen via continue verandering
Scheiding tussen ontwerp en uitvoering	Soepele overgang tussen veranderfasen
Leren als zelfreflectie dankzij verandermanagers	Leren als collectieve en doorlopende activiteit

Tabel 7: Veronderstellingen bij geplande verandering en organisatieontwikkeling (Boonstra, 2004)

Jonker en De Witte (2004) spreken ook wel van 'reizen' en 'trekken'. Bij reizen is het de bedoeling op een bepaald punt op een bepaalde tijd aan te komen (gepland), bij trekken is het reizen op zich zelf een doel en is het minder van belang waar dit uitkomt. Er wordt veel minder vastgelegd. Activiteiten die worden ondernomen, zorgen weer voor nieuwe activiteiten waardoor de gewenste situatie kan veranderen. Deze dynamische eindsituatie zorgt er ook voor dat het proces niet vastligt. Er kunnen meerdere wegen naar hetzelfde leiden, die allemaal geldig zijn. Veranderen kan vanuit deze visie worden gedefinieerd als 'het (bewust) creëren van een waarde(n)vol verschil in een 'organisatie' (context) door eigen (en andermans) doen en laten (impact)' (Jonker en De Witte, 2004).

	Reizen	Trekken
Doel	Nieuw evenwicht	Blijvende ontwikkeling
Aangrijpingspunt	Structuur, systemen, cultuur	Gedrag
Startpunt	Topdown	De klantvraag
Strategie	Blauwdruk	Richting, missie, bandbreedte
Aanpak	Organisatiebreed	Sneeuwbalgewijs
Sturing door	Macht/regel Management Belonen/straffen	Markt Leiderschap Helpen leren
Sturing van	Inhoud	Proces

Tabel 8: Geplande (reizen) versus emergente (trekken) verandering volgens Jonker en De Witte (2004)

Uit de praktijk blijkt dat het aanhangen van één visie niet altijd het meest succesvol is. Voor trekken is soms veel meer moed, lef en zelfvertrouwen nodig dan waar de organisatie over beschikt. Dan is het raadzaam om te kiezen voor een combinatie van reizen en trekken. Boonstra (2000) en Jonker en De Witte (2004) noemen dit 'pendelen'. Het reizen stelt de kaders vast, de invulling wordt door trekken bepaald en daar tussenin wordt gependeld teneinde zo het meeste succes te behalen. Een ander voordeel van pendelen is dat het veranderen een meer zoekend, iteratief karakter krijgt en zo zorgt voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid (Steijn et al. 173-175)

3.5 Toepassing in het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het maken van een analyse over de huidige aanpak van het wijkgericht werken in Sliedrecht. Tegelijkertijd moet inzicht verkregen worden over hoe de verschillende stakeholders tegenover de huidige aanpak staan en waar er verbeterkansen liggen. De netwerkanalyse zal de basis vormen om de huidige en gewenste structuur in kaart te brengen. Op deze manier wordt duidelijk gemaakt welke actoren betrokken (moeten) zijn en wat er van hen verwacht wordt. Uit de interviews zal blijken hoe de verschillende actoren het wijkgericht werken tot op heden ervaren en welke aanpak ze het liefst zullen zien. Ervaringen uit het verleden worden getoetst aan de hand van inzichten vanuit theorieën over zowel geplande als emergente verandering. Deze gegevens uit de analyse worden gebruikt om tot een set conclusies en aanbevelingen te komen die bijdragen aan een effectievere inrichting en aanpak van het proces van wijkgericht werken.

4. Methoden

In dit hoofdstuk worden de gemaakte keuzen in de onderzoeksopzet toegelicht en verantwoord.

4.1 Gekozen methoden en technieken

Aan de hand van de beschikbare literatuur is een basis gelegd voor een kwalitatieve analyse van het wijkgericht werken in Sliedrecht. Door deze afbakening is een gevalstudie de meest voor de hand liggende strategie. Door te observeren in de organisatie en het maken van een netwerkanalyse kan een schets gemaakt worden van de huidige situatie. Gezien de vele betrokkenen en de verschillende disciplines is gekozen voor kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews.

Een interview kan meer of minder gestructureerd verlopen. Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview, omdat dit een flexibele manier is om informatie te verzamelen. Er kunnen tijdens het gesprek aanvullende vragen gesteld worden naar aanleiding van onderwerpen die de respondent geeft. Er is een topiclijst opgesteld (zie bijlage) met drie hoofdonderwerpen die afgeleid zijn uit de probleemstelling en het theoretisch kader. Ook zijn de interviews gebruikt om de bestaande en gewenste situatie te peilen. Bij de start van de interviews is de doelstelling duidelijk gemaakt en werd de respondent bij voorbaat bedankt voor zijn of haar tijd. De achtergrond van het interview én van de onderzoeker werd toegelicht. Na het interview werd de geïnterviewde nog in staat gesteld iets toe te voegen of terug te nemen en werd gevraagd of een kopie van het interviewverslag gewenst was.

4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

4.2.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2007:55). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten zijn alle interviews vrijwel gelijk van inhoud geweest. Door het stellen van dezelfde vragen is het mogelijk geweest een systematisch schema op te stellen en zo patronen te kunnen onderscheiden. Hierover meer in paragraaf 4.3. De consistentie waarmee variabelen worden gemeten hangt samen met de herhaalbaarheid van onderzoek. Omdat mensen in dit rapport object van onderzoek zijn, zal herhaling van hetzelfde onderzoek bij dezelfde personen niet altijd leiden tot dezelfde uitkomst.

4.2.2. Validiteit

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen dienen enkele kanttekeningen gemaakt te worden. Er wordt een specifieke case onderzocht, wat betekent dat er geen generalisatie van resultaten gedaan kan worden als men spreekt over de inrichting van het wijkgericht werken in het algemeen. Het wijkgericht

werken is een methode die zich leent voor verschillende uitwerkingen en dus in elke gemeente verschillen zal vertonen. Er is dus sprake van een geringe externe validiteit (Van Thiel, 2007:57). Daarnaast is er sprake van methodologisch individualisme. In dit onderzoek worden uitspraken gedaan over de gemeente, terwijl deze zelf niet te ondervragen is. Het materiaal wat gebruikt is, is verkregen van individuen (Van Thiel, 2007:39).

Door gebruik te maken van semi-gestructureerde interviews zijn de resultaten grotendeels met elkaar te vergelijken. De eenduidige indicatoren zorgen er voor dat er zo min mogelijk storingsbronnen zijn en er gefocust kan worden op wat er daadwerkelijk gemeten moet worden. Daarnaast is de interne validiteit geborgd door met alle betrokken actoren in het proces te spreken, zonder hierbij voor elke actor een andere insteek te maken.

4.3. Wijze van analyse

Bijna alle interviews zijn op band opgenomen. Een enkele respondent had hier bezwaar tegen en bij een andere vond het interview in een zeer losse setting plaats waarbij het opnemen niet gepast zou zijn. De opnamen zijn allen zo letterlijk mogelijk uitgewerkt om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten. Er zijn in totaal 22 interviews afgenomen, waarvan er 2 een afwijkend karakter kenden. Bij de analyse van de resultaten is gekozen om te coderen. Er zijn (theoretisch) relevante codes gehangen aan empirische gegevens. Zo is in eerste instantie gecodeerd op hoofdonderwerpen als 'wat is wijkgericht werken', 'rollen', 'imago' en 'communicatie'. Antwoorden die veelvuldig voorkwamen hebben een hogere waardering gekregen. Vervolgens is nogmaals gecodeerd en dit keer is er meer de diepte in gegaan door codes aan te brengen die te maken hadden met geplande of juist emergente verandering en is onderscheid gemaakt tussen proces en inhoud. Om dit te bepalen is gebruik gemaakt van theoretische constructen en indicatoren behorend bij de benaderingen van verandering die terugkomen in hoofdstuk 3. Door gegevens de coderen kunnen ze worden vergeleken en samengevoegd om patronen te ontdekken. Die patronen leiden tot conclusies (Van Thiel, 2007:187).

4.4 Selectie van respondenten

Aan de hand van voorgesprekken met diverse betrokkenen werd al vroeg duidelijk welke spelers er betrokken waren in het proces van wijkgericht werken. Er is onderscheid gemaakt in verschillende doelgroepen. Zo zijn politiek bestuurlijk betrokkenen geïnterviewd. Van alle vijf de raadsfracties is gesproken met degene die het wijkgericht werken in zijn of haar portefeuille heeft. Ook zijn alle wethouders, waarvan één ook portefeuillehouder is, ondervraagd. Door omstandigheden heeft er geen interview met de burgemeester plaatsgevonden, welke wel zeer betrokken was bij het wijkgericht werken.

In de ambtelijke organisatie is gesproken met alle leden van het managementteam, waaronder de gemeentesecretaris en met de managers van de afdelingen Weg en Waterbouw, Plantsoenen & Reiniging,

Projecten, en Ruimtelijke Ordening, Bouwen en Milieu (ROBM). Daarnaast zijn uiteraard alle wijkcoördinatoren geïnterviewd en is gesproken met de afdeling Welzijn, Educatie en Zorg.

Interviews met externe betrokkenen bleken moeilijker te plannen. Er heeft een gezamenlijk interview met enkele leden van de wijkplatforms plaatsgevonden en er is minder formeel gesproken met wijkagenten en de woningstichting. Voor aanvullende informatie is hiervoor gebruikt van telefonisch en e-mailcontact.

Deze selectie is gemaakt op basis van betrokkenheid en belangen in het proces van wijkgericht werken. Alle betrokken partijen zijn meegenomen in het onderzoek om de representativiteit te vergroten.

4.5 Planning

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode februari – juli 2011. De eerste twee maanden zijn gebruikt om literatuurstudie te doen en de probleemstelling en het theoretisch kader op te stellen en te verfijnen. Daarna is data verzameld aan de hand van interviews en vanaf eind mei zijn deze uitgewerkt en heeft de analyse van alle gegevens plaatsgevonden. De maanden juni en juli zijn gebruikt voor het schrijven van het rapport inclusief conclusies en aanbevelingen.

4.6 Wijze van rapportage

Alle onderzoeksresultaten zijn opgenomen in dit rapport. Er is geen onderscheid gemaakt tussen de wetenschappelijke gemeenschap (onderzoekers, docenten en studenten) en de opdrachtgever (de gemeente Sliedrecht). Voor een ieder moet dit rapport voldoende handvatten bieden.

Daarnaast worden de onderzoeksresultaten op twee andere manieren gepresenteerd. Ten eerste zal er in een MT-vergadering tijd vrijgemaakt worden voor een presentatie van het onderzoek door de onderzoeker. Ten tweede vindt er in de loop van 2011 een symposium plaats over burgerparticipatie en wijkgericht werken, waar de conclusies en aanbevelingen gedeeld zullen worden aan de hand van een presentatie.

5. Analyse

Aan de hand van de informatie uit de gehouden interviews is in dit hoofdstuk een analyse gemaakt van het wijkgericht werken. De kwalitatieve data zijn gecodeerd, en vervolgens opgedeeld in verschillende paragrafen om de leesbaarheid en betrouwbaarheid te vergroten. Per onderwerp is een onderscheid gemaakt tussen antwoorden die duiden op een geplande of op een emergente benadering van verandering.

Allereerst wordt er een netwerkanalyse gemaakt met daaruit voortvloeiend een afhankelijkheidsmatrix. Vervolgens worden verschillende elementen uit de interviews gehaald om zo een complete analyse te kunnen geven van het wijkgericht werken nu en in de toekomst. Om de analyse levendig te houden is gekozen nu en dan “quotes” te gebruiken.

5.1 Netwerkanalyse

Een netwerkanalyse wordt gemaakt om een goed inzicht te hebben in welke partijen invloed hebben op het besluitvormingsproces. Hierbij moet gekeken worden welke bronnen de verschillende actoren hebben en in hoeverre ze hierdoor wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. Daarnaast spelen de gevoerde strategieën hierbij een grote rol omdat deze mede bepalen hoe het proces verloopt. (Koppenjan en Klijn, 2004:136-137).

Gegevens hiervoor zijn uit de interviews gehaald.

5.1.1 De belangrijkste actoren en hun middelen

	Gemeente- raad	College van B&W	MT	Wijk- coördinatoren	Ambtenaren
Financiële middelen	X				
Productiemiddelen					X
Autoriteit	X	X	X		
Kennis	X	X	X	X	X
Legitimiteit	X	X			

	Politie	Tablis Wonen	Jongeren- werk	Welzijnswerk	Wijkplatform- leden
Financiële middelen		X			
Productiemiddelen	X	X			X
Autoriteit	X	X	X	X	
Kennis	X	X	X	X	X
Legitimiteit	X	X			X

Tabel 9: Actorenanalyse waarin de meestgenoemde actoren zijn weergegeven met daarbij hun middelen

5.1.2 Gemeenteraad

De gemeenteraad is een volksvertegenwoordiging en maakt belangrijke keuzes over verdeling van de financiële middelen. Er zijn vijf fracties in Sliedrecht (CDA, Pro Sliedrecht, PvdA, VVD en SGPCU) die samen (19 raadsleden) het hoogste orgaan van de gemeente vormen. De rol binnen het wijkgericht werken is minimaal gezien het feit dat het wijkgericht werken geen directe politieke lading bevat. Wel bepaalt de politiek vooraf via kaderstelling de ruimte voor bewoners en bezoeken sommige raadsleden regelmatig de wijkplatformvergaderingen. Ze zien dit als een nuttige aanvulling op hun raadswerk. Vanuit de wijkplatforms wordt de aanwezigheid van deze personen gewaardeerd, al laten volgens hen belangrijke gezichten op grote wijkavonden nog al eens verstek gaan. Anderzijds vinden raadsleden dat het wijkplatform zelf wat frequenter mag communiceren over kwesties die spelen in het wijkplatform.

5.1.3 College van Burgemeester en Wethouders

Het college van B&W vormt het dagelijks bestuur van de gemeente, waarbij er drie wethouders zijn gekozen door de gemeenteraad. Door omstandigheden is de portefeuille 'Wijkgericht werken' kort geleden overgegaan van de burgemeester naar een van de wethouders. Uit de interviews met de wethouders bleek dat uiteenlopend gedacht wordt over de invulling van het wijkgericht werken en de toekomst hiervan. Een wethouder is er van overtuigd dat de organisatie reeds in staat is wijkgericht te werken en stelt: "wat mij betreft heffen we de afdeling wijkgericht werken per direct op", een ander constateert dat het nog niet zover is: "Ik zou willen dat het wijkgericht werken nog meer gestimuleerd wordt in de gehele organisatie". Tevens bleek dat er in het college nog nooit een fundamentele discussie is geweest over het wijkgericht werken, sinds de invoering in 2003.

De rol van het gemeentebestuur (in deze de portefeuillehouder) in het proces is ook niet voor iedereen helder. Dit blijkt erg persoonsafhankelijk. Vanuit het wijkplatform wordt de aanwezigheid (en daarmee de betrokkenheid) van het gemeentebestuur zeer op prijs gesteld. Het bestuur stelt dat ze niet in het proces thuishoort en niet wil sturen aan de voorkant. Deze verschillende opvattingen zorgen er voor dat de wijkplatforms kritisch zijn ten opzichte van het bestuur, terwijl de vorige portefeuillehouder op veel meer sympathie kon rekenen door die betrokkenheid te tonen.

5.1.4 Managementteam (MT)

Aan het hoofd van het managementteam van de gemeente staat de gemeentesecretaris. Daarnaast nemen alle managers van de vakafdelingen zitting in het MT. Ze richten zich op de strategische beleidsontwikkeling en uitvoering en trachten de samenhang en samenwerking te bevorderen en te bewaken. In het proces van wijkgericht werken vervult het MT geen directe rol, maar indirect bepaalt het wel de koers. De afdelingsmanagers vertalen dit door naar de vakafdelingen.

Uit de interviews met de leden van het MT bleek dat ook hier verschillende opvattingen over wijkgericht werken zijn. De een stelt kritische vragen over wat nu echt de kern van het wijkgericht werken in Sliedrecht is en wanneer bewoners wel en niet betrokken moeten worden, terwijl de ander een feilloos antwoord klaar heeft op die vragen en met een uitgedachte visie op de toekomst komt. Ook de eigen betrokkenheid en het 'gevoel' voor wijkgericht werken speelt hierin een rol.

5.1.5 Wijkcoördinatoren

De afdeling Bestuurszaken en veiligheid heeft een cluster 'wijkgericht werken' die uitsluitend bestaat uit wijkcoördinatoren voor de drie wijken van Sliedrecht. Elk is verantwoordelijk voor het in contact brengen van de wijk met professionele partners bij kwesties die spelen. De status en rol van de wijkcoördinatoren is diffuus. Een lid van het MT verwoordt dit als volgt: "elke gemeenteambtenaar is nu wel in staat volgens afspraak met bewoners om te gaan". Wijkcoördinatoren zijn in deze dus overbodig, maar anderen laten juist merken dat wijkcoördinatoren hierin nog een taak hebben te vervullen.

Wijkgericht werken lijkt soms in een verdomhoekje te zitten, "zowel figuurlijk als letterlijk als gekeken wordt naar de locatie in het gemeentekantoor". Wijkcoördinatoren zien zichzelf als een waardevoller speler in het gehele proces, "de spin in het web".

Een wijkcoördinator stelt: "ik zie het als mijn taak diverse betrokkenen gevraagd en ongevraagd aan elkaar te koppelen, het creëren van verbindingen. De wijkcoördinatoren zijn als het ware de satéprikker door al die clubs".

Wijkcoördinatoren vervullen zowel een interne als externe rol. Het blijkt dat de externe rol veel eerder en makkelijker geaccepteerd wordt dan de interne rol. Alle betrokken partijen onderkennen dit ook en zijn het min of meer eens over wat de rol van een wijkcoördinator zou moeten zijn. Deze is inderdaad een spin in het web en legt verbindingen van buiten naar binnen en van binnen naar buiten. Er zou meer de nadruk gelegd moeten worden op de communicatie over en tijdens projecten. De koppeling van wijkcoördinatoren aan de wijkplatforms komt aan bod in paragraaf 5.1.11.

5.1.6 Gemeentambtenaren

Onder deze actor worden alle gemeenteambtenaren bedoeld die werkzaam zijn in het fysieke en sociale domein van Sliedrecht. Met het opstellen van de wijkjaarprogramma's, wordt door iedereen de samenwerking beter beoordeeld dan de situatie daarvoor. De rol en houding van een gemeenteambtenaar kan een grote invloed hebben op het proces van wijkgericht werken, zowel bevorderend als belemmerend. Uit de interviews blijkt dat er soms grote verschillen zijn tussen vakafdelingen, wanneer gekeken wordt naar

de bereidheid om wijkgericht te werken. Dit valt of staat vaak met persoonlijke vaardigheden, capaciteiten en voorkeuren.

Er valt grofweg een onderscheid te maken in twee typen ambtenaren. De traditionele ambtenaar die een vast programma opstelt en uitvoert met het idee dat de gemeente wel weet wat goed voor een burger is aan de ene kant, en de moderne ambtenaar die graag ruimte laat voor de mening van alle betrokkenen en die echt in dienst staat van de burger aan de andere kant. Dit blijkt leeftijdsafhankelijk, dus het wordt niet opgelost zodra de oudere ambtenaren met pensioen zullen gaan, zoals sommige geïnterviewden stellen.

Het wijkgericht werken is een methode van werken waar de moderne ambtenaar wel bij vaart. De traditionele ambtenaar daarentegen zal meer moeite hebben. Iedere respondent in dit interview onderschrijft het nut van wijkgericht werken, al verschillen de meningen over de invulling. De rol van de vakafdelingen binnen het wijkgericht werken is niet duidelijk, er is geen standaardmethode van werken. Of die er moet zijn, wordt tevens afgevraagd.

5.1.7 Politie

Een van de spelers in het netwerk die buiten de gemeentelijke organisatie valt, is de politie. In Sliedrecht is voor elke wijk een wijkagent aangesteld. Tijdens wijkplatformvergaderingen hebben bewoners gelegenheid tot het stellen van vragen aan de wijkagent. De rol van de wijkagent is voor iedereen duidelijk en afgebakend. Ook hier hebben zich de laatste maanden wat wisselingen voorgedaan, waardoor nog niet altijd feitelijke conclusies getrokken kunnen worden over de betrokkenheid van de wijkagenten bij het wijkgericht werken.

5.1.8 Tablis Wonen

Tablis wonen is de woningcorporatie die binnen Sliedrecht ruim 4700 woningen bezit. Binnen het proces van wijkgericht werken bevindt Tablis zich aan de externe kant. Bij wijkplatformvergaderingen is de aanwezigheid van een zogenaamde woonconsulent niet vanzelfsprekend. Dit verschilt per wijkplatform. In Centrum is er altijd iemand aanwezig, maar in Oost zijn andere afspraken gemaakt. Er is onduidelijkheid over wat er verwacht mag worden van een partij als Tablis Wonen in het proces van wijkgericht werken. Vanuit Tablis Wonen zelf wordt aangegeven dat er over de aanwezigheid tijdens wijkplatformvergaderingen geen afspraken zijn gemaakt met de gemeente.

5.1.9 Jongerenwerk

Vrijwel alle respondenten geven aan dat het jeugd- en jongerenwerk in de huidige situatie te weinig betrokken is bij het proces van wijkgericht werken en de wijkplatformvergaderingen. Redenen hiervoor worden gegeven uiteenlopend van geen interesse tot onderbezetting. De toegevoegde waarde van het jeugd- en jongerenwerk in het proces van wijkgericht werken wordt door iedereen onderschreven.

5.1.10 Welzijnswerk

In Sliedrecht is een Stichting Welzijnswerk die zich richt op “alle kwetsbare burgers”. Momenteel ligt hier geen directe relatie met het wijkgericht werken. Ze maken ook geen deel uit van het proces van wijkgericht werken. Intern is er ook een afdeling Welzijn, Educatie en Zorg die zich richt op het sociale domein in Sliedrecht. Scheidslijnen hiertussen zijn niet voor iedereen even helder. Wel staat voorop dat het sociale aspect onderbelicht is in het huidige proces van wijkgericht werken. Bij fysieke projecten zijn resultaten veel tastbaarder.

5.1.11 Wijkplatformleden

De enige spelers in dit netwerk die onbezoldigd zijn, zijn de wijkplatformleden. Een wijkplatform bestaat uit bewoners uit de wijk die vrijwillig opkomen voor de leefbaarheid in hun straat, buurt of wijk. Tijdens wijkplatformvergaderingen komen bewoners, wijkcoördinator, wijkagent, woningcorporatie en portefeuillehouder bijeen om te praten over het wel en wee in de wijk. Er wordt verschillend gedacht over zowel het functioneren als de ondersteuning van het wijkplatform. Hier wordt later in deze analyse nader aandacht aan besteed.

5.1.12 Overig

In het onderzoek werden ook nog andere spelers genoemd die mogelijk een rol zouden kunnen spelen in het proces van wijkgericht werken. Voorbeelden zijn sportverenigingen, onderwijs, en ouderenverenigingen zoals de ANBO. Een lokale grote speler in de wijk Sliedrecht-West, ASVZ, wordt al betrokken in dat wijkplatform.

5.2 Wederzijdse afhankelijkheid

De afhankelijkheid van actoren hangt sterk af van het aantal middelen waarover het beschikt en in welke mate deze vervangen kunnen worden door een andere actor. Daarnaast kan er een machtsverhouding bestaan tussen actoren die volgens wet- en regelgeving de onderlinge relatie aangeeft. Actoren dienen in staat te zijn de eigen wederzijdse afhankelijkheid te analyseren om hier te strategie op af te stemmen (Koppenjan en Klijn, 2004:45-47).

Op de volgende pagina wordt de wederzijdse afhankelijkheid grafisch weergegeven. Deze is ingevuld op basis van de interviewgegevens en is bedoeld om aan te geven in hoeverre betrokken partijen in het proces van wijkgericht werken afhankelijk zijn van andere betrokkenen. Er is aan alle geïnterviewden gevraagd actoren op te noemen welke volgens hen in het proces thuishoren, welke er vergeten of juist overbodig zijn en waarom en of er sprake is van afhankelijkheden voor zover ze dat konden beoordelen.

	Gemeente- raad	College van B&W	MT	Wijkcoör- dinatoren	Ambtena- ren	Politie	Tablis Wonen	Jongeren- werk	Welzijns- werk	Wijkplatfor- mleden	Totaal
Gemeenteraad		+	+	-	+	-	-	-	-	+	4
College van B&W	++		+	-	+	-	-	-	-	-	4
MT	++	++		+	++	-	-	-	-	-	7
Wijkcoördinatoren	+	+	++		++	++	++	++	++	++	16
Ambtenaren	+	+	++	-		-	+	+	+	-	8
Politie	-	-	-	-	-		-	+	-	-	1
Tablis Wonen	-	-	-	-	-	-		-	-	-	0
Jongerenwerk	+	+	+	-	-	+	-		-	-	4
Welzijnswerk	+	+	+	-	-	-	-	+		-	4
Wijkplatformleden	-	+	-	++	++	++	++	++	++		13

Tabel 10: Een wederzijdse afhankelijkheidsmatrix.

Legenda:

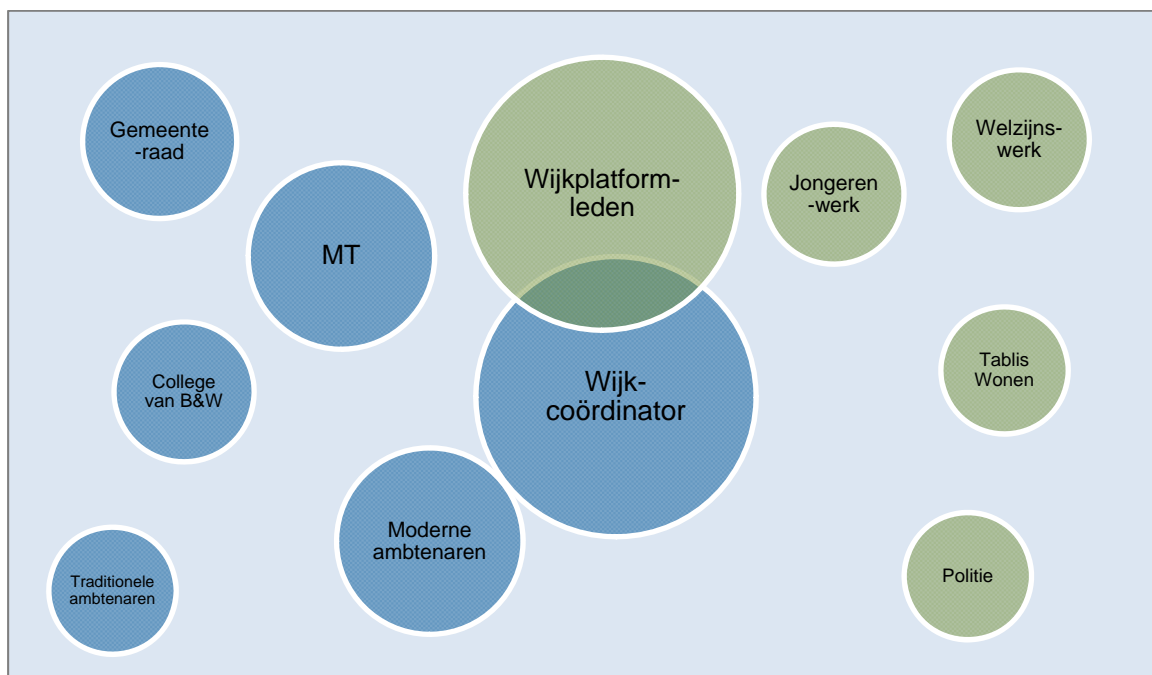
- ++ hoge afhankelijkheid
- + lage afhankelijkheid
- geen afhankelijkheid
- ++ wederzijdse afhankelijkheid

5.2.1 Analyse wederzijdse afhankelijkheidsmatrix

Naar aanleiding van tabel 9 kunnen er al enige voor het onderzoek interessante conclusies worden getrokken over de positie en rol van de actoren in het proces van wijkgericht werken. Een van de belangrijkste punten die uit de tabel blijkt is het feit dat de wijkcoördinatoren van alle andere spelers in het proces afhankelijk zijn, terwijl dit omgekeerd maar voor één speler geldt. Alleen de wijkplatformleden delen deze wederzijdse afhankelijkheid, blijkt ook uit de interviews. Voor alle andere spelers geldt dat ze niet afhankelijk zijn van de wijkcoördinatoren of de wijkplatformleden om te kunnen functioneren.

De conclusie dat de wijkcoördinatoren en het wijkplatform elkaar in leven houden, lijkt voor de hand te liggen. Echter blijkt uit de gehouden interviews ook dat het ontbreekt aan een gezamenlijke visie en structuur om in plaats van een afdeling wijkgericht werken dit als een methode te zien. Uit het raadsprogramma blijkt dat een wijkgerichte aanpak nagestreefd wordt om bewoners bij het gemeentelijk beleid te betrekken en de communicatie tussen inwoners en het gemeentebestuur te verbeteren. De wijkcoördinatoren en de wijkplatforms hebben de expertise om deze communicatie in goede banen te leiden en kunnen hiervoor ingezet worden.

In figuur 1 zijn de actoren in het proces van wijkgericht werken visueel weergegeven. Uit de laatste kolom van tabel 10 is af te lezen hoe groot de afhankelijkheid is. Hiervoor zijn alle '+-tekens' bij elkaar opgeteld. In de figuur wordt door middel van de grootte van de cirkel het belang wat deze speler aan wijkgericht werken hecht. De overlapping tussen cirkels geeft de wederzijdse afhankelijkheid aan en de kleur van de cirkels geven interne (blauw) en externe (groen) spelers aan.



Figuur 1: Actoren in het proces van wijkgericht werken

In de volgende paragrafen wordt aandacht besteed aan diverse aspecten van het wijkgericht werken in Sliedrecht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen proces en inhoud en tussen geplande en emergente verandering om zo in het volgende hoofdstuk conclusies te kunnen trekken.

5.3 Wat is wijkgericht werken

5.3.1 Inhoud & proces

Het wijkgericht werken zoals dat is opgezet is inmiddels bij iedereen die direct betrokken is wel bekend. Vrijwel alle betrokkenen zeggen waarde te hechten aan een wijkgerichte aanpak, al is er veel onduidelijkheid over het wijkgericht werken in Sliedrecht. De algemene definitie is bekend, maar de invulling hiervan in Sliedrecht blijkt niet voor iedereen helder te zijn. Het is niet duidelijk voor sommigen “wanneer je wel en niet wijkgericht werkt”. Opvallend is dat praktisch alle antwoorden de relatie tussen gemeente en burger aangaven en nagenoeg niemand wijkgericht werken betreft op de ambtelijke organisatie zelf. Het loopt uiteen van het betrekken van inwoners bij beleid tot aan het terugleggen van verantwoordelijkheden aan de wijk. Hierin zijn de stappen op de participatieladder van Arnstein te herkennen, die lopen van informeren tot meebeslissen (zie paragraaf 2.4).

Wijkgericht werken is..

Informereren/raadplegen

- .. “het betrekken en informeren van bewoners bij zaken die hun wijk aangaan”
- .. “meer begrip kweken voor het bestuur van de gemeente”
- .. “processen creëren met betrekking tot inspraak”
- .. “het terugleggen van verantwoordelijkheid”
- .. “een speeltje van de portefeuillehouder”

Adviseren

- .. “geen dingen bedenken waar geen behoefte aan is”

Coproduceren

- .. “het zelf laten doen met behulp van de gemeente”
- .. “het werken aan leefbaarheid in de wijk samen met wijkbewoners en professionals”
- .. “communicatie gericht op participatie”

Meebeslissen

- .. “het halen van informatie, in plaats van het brengen”

5.3.2 Gepland versus emergent

Doelstellingen van het wijkgericht werken zijn een vraaggerichte werkwijze, een integrale aanpak van vraagstukken en actief burgerschap. Om dit te bereiken werd er in 2003 gestart met wijkcoördinatoren en wijkplatforms. De ambtelijke organisatie moest veranderen naar een meer naar buiten gerichte organisatie met oog voor de burgers. Uit de interviews blijkt dat er nog een verschil zit tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. De huidige situatie is bereikt door een min of meer geplande benadering door het wijkgericht werken in te stellen, maar door al snel daarna de teugels wat te laten vieren. De afdeling Bestuurszaken en Veiligheid kreeg een extra cluster waar wijkcoördinatoren ingesteld werden. Echter, bestaande structuren, systemen en culturen werden niet écht aangepast, waardoor medewerkers niet het besef kregen van de noodzaak om wijkgericht te werken. Er was niet voldoende overtuiging dat de huidige programmastructuur met enkel formele inspraak van burgers niet meer werkte. De wijkcoördinatoren werken “op basis van vertrouwen” samen met de vakafdelingen.

Toch is er het laatste halfjaar een vooruitgang geboekt. Een wijkcoördinator vertelt hierover: “het opstellen van de wijkjaarprogramma’s heeft ervoor gezorgd dat er beetje bij beetje meer olie in de machine komt. Het gaat niet altijd zo snel als ik zou willen, maar dat kan misschien ook wel niet”.

Er is getracht door middel van geplande verandering een visie te maken in een gemeenschappelijke richting, maar het ontbrak aan urgentiebesef bij de verschillende vakafdelingen. Daarnaast zijn deze afdelingen van zich zelf al planmatig ingericht, wat het integreren van wijkgericht werken niet altijd even makkelijk maakt. De laatste jaren heeft het wijkgericht werken vooral baat gehad bij een meer emergente aanpak. Door kleine veranderingen zoals het inplannen van een overleg en het starten met wijkjaarprogramma’s wordt er continu veranderd, een kenmerk van emergente verandering.

5.4 Wat is er wel en niet bereikt

5.4.1 Inhoud & proces

Het blijkt dat er zeker vooruitgang is geboekt in het communiceren met elkaar en de burgers ten opzichte van de periode vóór de invoering van het wijkgericht werken, al verandert de mentaliteit van de organisatie maar langzaam. De wijkplatforms zorgen voor “een lagere drempel tussen burger en volksvertegenwoordiging”, aldus een MT-lid. Anderzijds is nu slechts “een handjevol” bewoners betrokken volgens een raadslid.

Een ander raadslid stelt het volgende: “De basis is gelegd voor het dingen met elkaar doen, de verdraagzaamheid en openheid naar elkaar is gegroeid”.

Deze uitspraken laten zien dat wijkgericht werken in Sliedrecht wel degelijk zijn vruchten afwerpt, maar dat het altijd nog beter kan. Niet bij elke vakafdeling is samenwerking met wijkgericht werken ingeburgerd. Op

de afdelingen Plantsoenen & Reiniging en Weg & Waterbouw is over het algemeen weinig ondersteuning meer nodig vanuit de wijkcoördinatoren over hoe te communiceren en te laten participeren. Wel moet hierbij vermeld worden dat dit niet voor alle ambtenaren geldt. Wijkgericht werken blijkt erg persoonsafhankelijk te zijn. Traditionele ambtenaren zoals besproken in paragraaf 5.1.6 kunnen een belemmerende factor zijn in het proces van wijkgericht werken. Volgens een wijkcoördinator is het soms “vechten tegen de bierkaai”.

Een punt wat nog niet bereikt is, is het communiceren over grotere bouwprojecten en ruimtelijke ontwikkeling en de mogelijkheden met betrekking tot participatie. Ook als hier weinig tot geen mogelijkheden voor zijn, dient dit gecommuniceerd te worden. Deze samenwerking met de afdelingen Projecten en ROBM komt “maar mondjesmaat op gang”. Voor hen is de toegevoegde waarde van wijkgericht werken niet tastbaar en wat de gemeente met wijkgericht werken wil bereiken is ook niet algemeen bekend. Daarnaast ontbreekt de koppeling met het sociale domein. De onthulling van een speeltuin die door de bewoners is geadopteerd, is vooral in het fysieke domein goed ‘zichtbaar’. De vraag wat de speeltuin in het sociale domein oplevert, is veel moeilijker te meten en is daarmee veel abstracter. Dit is ook terug te zien in de samenwerking met interne vakafdelingen: afdelingen in het fysieke domein zoals Weg & Waterbouw en Plantsoenen & Reiniging worden veel meer betrokken bij het wijkgericht werken dan de afdeling Welzijn, Educatie en Zorg. Dit terwijl het wijkgericht werken er in eerste instantie niet is voor de inhoud (de speeltuin) maar voor het proces (gezamenlijk leefbaarheidsproblemen oplossen om de sociale cohesie te bevorderen en begrip en draagvlak te creëren).

Het bestaansrecht wordt onderschreven doordat er door middel van wijkgericht werken tot een meer gerichte prioriteitstelling gekomen kan worden en dat er gezamenlijk leefbaarheidsproblemen in de wijk opgelost worden, wat de sociale cohesie bevordert. Tegelijkertijd ontstaat er bij meer interactieve planvorming meer draagvlak en begrip.

Over de externe kant van het proces zijn zowel positieve als negatieve geluiden te horen. Wijkplatforms hebben een betere bekendheid gekregen, maar er is nog steeds een groep burgers die zeggen “een wijkplatform, wat is dat?”. Er zijn diverse succesvolle projecten uitgevoerd en onder andere de overlast van hangjongeren in de wijk Sliedrecht-Oost is verminderd. De communicatie in informatie richting bewoners is gegroeid, maar volgens sommigen “niet dankzij een andere werkwijze”.

5.4.2 Gepland versus emergent

De uitspraken “wijkgericht werken heeft zich geëvolueerd, maar er is geen revolutie geweest” en “er zijn accenten verschoven in de positieve richting” duiden op een emergente verandering. Het proces wordt af en toe bijgestuurd, zonder diep op de inhoud in te gaan. Toch is er ook sturing van bovenaf aanwezig in een gelaagde organisatie als een gemeente, waardoor soms breed gedragen actie ontbreekt. Sommigen

“hadden niet verwacht dat het proces zo lang zou duren”. Dit komt overeen met processen met een emergente benadering, waar sprake is van een open en continue proces met een open eind. Er wordt niet naar een nieuw evenwicht gezocht, zoals bij geplande verandering het geval is, maar past zich continu aan aan de situatie vanuit een meer incrementeel oogpunt.

5.5 Het wijkplatform

5.5.1 Inhoud & proces

Wijkplatforms kosten veel tijd en energie van wijkcoördinatoren. Menigeen vraagt zich hardop af of de huidige constructie nog wel de meest effectieve is. In de huidige situatie ondersteunt de gemeente het wijkplatform door vergaderdata- en -locaties vast te stellen en bij elke wijkplatformvergadering de wijkcoördinator en een notulist beschikbaar te stellen. Lange tijd is voor het wijkplatform onduidelijk geweest wat de eigen rol was. Door onduidelijkheid vanuit de gemeente over die rol is het beeld wat mensen van een wijkplatform hebben niet altijd juist en werden verwachtingen geschept die niet nagekomen konden worden. Wijkcoördinatoren moeten hierdoor regelmatig “brandjes blussen”. De rolverdeling is na verloop van tijd wel verduidelijkt, maar doordat dit bij de start niet duidelijk gecommuniceerd is, blijven sommige verwachtingen hardnekkig aanwezig waardoor er af en toe frictie ontstaat en het proces stil komt te liggen.

Dit wordt als volgt verwoord door een wijkcoördinator: “Iedereen heeft zijn eigen beeld en verwachting bij het wijkgericht werken en de wijkplatforms. Soms sluit dit bij elkaar aan, maar in veel gevallen zorgen verschillende verwachtingen voor teleurgestelde deelnemers. Het komt regelmatig voor dat dit vervolgens niet uitgesproken wordt wat er voor zorgt dat er te lang doorgesudderd wordt.”

Tot op heden is in de interne organisatie niet bij alle vakafdelingen de functie van een wijkplatform helder. Dit varieert van het informeren van een wijkplatform over plannen van de gemeente en ketenpartners tot aan “het bieden van een podium waar het wijkplatform een visie op de wijk kan geven”. Ook hier is kritiek op, bijvoorbeeld van een raadslid: “Wijkbewoners zijn niet in staat verder te kijken en een visie op de wijk te geven. Het zijn geen professionals, dat kun je ook niet van ze verwachten”. Extern is deze onduidelijkheid helder te zien als gekeken wordt naar de structuur van de drie verschillende wijkplatforms. In Oost is het wijkplatform onderverdeeld in enkele buurtcomités, in Centrum is hier geen behoefte aan en in West dreigt het wijkplatform een stille dood te sterven door het wegvallen van de voorzitter en een deel van de platformleden.

Er wordt vaak gezegd dat het wijkplatform “de oren en ogen van de wijk is”. Het wijkplatform bestaat vooral uit enthousiaste wijkbewoners die wat voor hun wijk willen doen. Ze zijn niet gekozen en dus niet per definitie representatief voor de rest van de wijkbewoners. Volledige representativiteit is praktisch onmogelijk doordat “de vijver niet groot genoeg is om te selecteren”, aldus de portefeuillehouder. “Je bent afhankelijk

van de mensen die er in zitten". De bezetting van wijkplatforms is wisselvallig. In wijk Centrum is het na een rumoerige periode nu rustig en redelijk stabiel, in Oost en West is kort geleden de voorzitter opgestapt, waarbij het in Sliedrecht-Oost een meningsverschil betrof tussen platformleden over de werkwijze in het wijkplatform. Alles valt of staat met de flexibiliteit van het wijkplatform als er dergelijke gebeurtenissen zich voordoen.

De meeste geïnterviewden vinden het platform niet heilig, geen doel op zich. In de huidige constructie komt dit voor sommigen wel over als een "verlengstuk van de gemeente".

Een raadslid vraagt zich openlijk af "of de ambtelijke inzet die gestoken wordt in het bedienen van de wijkplatforms zich verhoudt tot de resultaten die geboekt worden". Een ander stelt: "De complete organisatie van de wijkplatforms gebeurt nu door de gemeente".

Het loskoppelen van de wijkplatforms en de gemeente betekent volgens sommigen het einde van de wijkplatforms. Hierbij wordt ook de vraag gesteld of dit wel zo erg is. Mocht het wijkplatform daadwerkelijk geen lang leven beschoren zijn zonder hulp van de gemeente, "is er blijkbaar geen behoefte" en "leg je de verantwoordelijkheid echt bij wie het moet". Een enkeling stelt: "als de gemeente nooit over wijkplatforms begonnen was, was het er ook nooit van gekomen".

Er is niet alleen kritiek op de wijkplatforms, maar er is ook aandacht voor de successen die geboekt zijn, zoals die ook vernoemd staan in paragraaf 5.4.1. Vraag blijft echter of deze resultaten in verhouding staan met de ambtelijke inzet die daarmee gepaard is gegaan en of de effecten zonder deze inzet hetzelfde geweest waren.

5.5.2 Gepland versus emergent

Uit bovenstaande analyse blijkt dat er veel aangestuurd is op het bereiken van een emergente verandering. Systemen en structuren zijn niet aangepast, maar er is een richting bepaald en de hoop was daar door middel van samenwerking veel verder mee te komen. Er zijn ook successen gevierd, er is regelmatig bijgestuurd en de wijkplatforms blijven in ontwikkeling. Er blijken meerdere wegen naar Rome te zijn, gezien de verschillen tussen de wijkplatforms. Toch lijkt het erop dat er vooraf niet voldoende randvoorwaarden zijn gesteld en dat de bandbreedte wellicht te groot was.

5.6 Communicatie

5.6.1 Inhoud & proces

Een van de belangrijkste aspecten van het wijkgericht werken betreft de communicatie, zowel intern als extern. Vanuit de gemeenteraad wordt gevraagd om frequentere communicatie over wat er speelt in de wijkplatforms. Ook het bestuur wenst "wat meer ventilatie" over het wijkgericht werken. De profilering van

het wijkgericht werken en de wijkplatforms is voor deze partijen niet duidelijk. De interne communicatie is in het laatste halfjaar sterk verbeterd door de invoering van wijkjaarprogramma's, waar wordt gevraagd naar alle plannen van de vakafdelingen per wijk. Per project moeten enkele velden ingevuld worden, waaronder de planning en de mate van burgerparticipatie. Ondanks dat de wijkcoördinatoren er hard aan hebben moeten trekken om alle informatie concreet te krijgen, valt het eindresultaat bij iedereen in de smaak. Volgens een manager van een vakafdeling "dwingt het wijkjaarprogramma aan twee kanten; het maken ervan maakt bewust, het uitbrengen maakt het actief".

Naast de wijkjaarprogramma's loopt er momenteel een proef met een wijkwebsite (www.sliedrechttoost.nl). Inwoners van de wijk (en ook daarbuiten) hebben zo een digitaal platform waar informatie te vinden is over de wijk, maar ook nieuws, activiteiten en verslagen van wijkplatformvergaderingen. Alles wijst erop dat de proef succesvol is, zeker na het houden van een digitale buurtschouw, waarbij buurtbewoners de mogelijkheid kregen foto's in te sturen van leefbaarheidsvraagstukken zoals bijvoorbeeld parkeer- en wateroverlast.

Aan de communicatie over het wijkgericht werken en de rollen en verwachtingen van verschillende betrokkenen is niet altijd voldoende aandacht besteed. Hierdoor ontstonden meerdere beelden over wat wijkgericht werken zou moeten zijn en was niet duidelijk genoeg wat de doelstellingen waren. Dit kan er voor gezorgd hebben dat niet iedere vakafdeling direct doordrongen was van het nut van het veranderen van de werkwijze en een correcte benadering van de burgers. Communicatie over successen naar aanleiding van het wijkgericht werken, zoals projecten die sneller verlopen in samenspraak met bewoners of dat bewoners een eigen speeltuin konden samenstellen, kan volgens de geïnterviewden beter. "Er is de afgelopen periode weinig positieve ventilatie rond de overheid en in het bijzonder onze gemeente", aldus een van de wijkcoördinatoren. Een raadlid doet een suggestie: "Effecten zijn niet altijd meetbaar, maar als ze dat wel zijn maak dan gerust misbruik van de pers."

De meningen verschillen over de vraag vanuit wie de communicatie met de bewoners dient te komen. Dit kan vanuit professionele partijen als de gemeente en/of de woningbouwstichting, of vanuit het wijkplatform. Argumenten voor beide zijn valide. Vanuit de gemeente is er sprake van een grotere betrouwbaarheid, vanuit het wijkplatform is de communicatie van burgers voor burgers en is de opvatting dat er eerder begrip en draagvlak zal ontstaan. De gemeente blijft verantwoordelijk voor de informatie die verspreid wordt. "Er moet meer helderheid zijn waarom we iets wel of juist niet hebben gedaan", laat een MT-lid desgewenst weten.

5.6.2 Gepland versus emergent

Communicatie over het wijkgericht werken verloopt voornamelijk gepland. Op gezette momenten brengt de gemeente wijkkranten en wijkjaarprogramma's uit. Hierin wordt vooral uitgelegd wat wijkgericht werken is en wat er mee bereikt is/wordt. Wat betreft de interne communicatie met vakafdelingen en ketenpartners kan gesteld worden dat er minder structuur aanwezig is. Betrokken partijen als bestuur en politiek zouden wat vaker bijgepraat willen worden. Ook is er onvoldoende gecommuniceerd over de verandering, wat blijkt uit de verschillende rolinterpretaties.

5.7 Plaats in het proces en de organisatie

5.7.1. Inhoud & proces

Er is momenteel veel discussie over de plaats, functie en rol van de wijkcoördinatoren en de communicatie in projecten. Uit de interviews blijkt dat er meerdere mogelijkheden denkbaar zijn. Wanneer de focus meer op de fysieke projecten komt te liggen, ligt hier het gevaar dat de balans tussen het fysieke en sociale domein nog meer verstoord wordt. Maar anderzijds zijn "de raakvlakken met de afdeling Welzijn, Educatie en Zorg zo klein dat het niet erg zou zijn als dit zou veranderen".

Een ander patroon wat herleid kan worden uit de interviews is een rol voor wijkcoördinatoren die meer richting de communicatie gaat. Communicatie en wijkgericht werken hebben veel raakvlakken en zouden elkaar dus kunnen versterken. Hiermee blijven wijkcoördinatoren onafhankelijk en zouden ze bij de start van een project betrokken moeten worden. Afschaffen van de wijkcoördinatoren is in de huidige situatie niet mogelijk gezien hun rol bij het faciliteren van de wijkplatforms en de procesbegeleiding bij het opstellen van de wijkjaarprogramma's.

5.7.2 Gepland versus emergent

Discussie over de plaats in het proces en de organisatie heeft zich geëvolueerd van een geplande aanpak naar een meer emergente vorm. Bij de invoering van het wijkgericht werken is vastgelegd dat er een cluster aan de afdeling Bestuurszaken en Veiligheid toegevoegd zou worden van waaruit de wijkcoördinatoren zouden functioneren. Gaandeweg de tijd ontstond er, mede door het soms gebrekkig communiceren over de (geplande) verandering, een meer emergente kijk op het wijkgericht werken waarin er regelmatig kleine aanpassingen zijn gedaan teneinde het proces voor iedereen meer werkbaar te maken. Door verbeteringen door te voeren op basis van de bestaande organisatie zijn spelers in het proces meer betrokken geraakt.

5.8 Overzicht

Voorgaande paragrafen worden samengevat in tabel 11. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen het moment van invoering en de huidige situatie.

	Invoering		Huidig	
	Gepland	Emergent	Gepland	Emergent
Organisatie wijkgericht werken	X			X
Wat is er wel en niet bereikt	n.v.t.	n.v.t.		X
Organisatie wijkplatform		X		X
Communicatie	X		X	
Plaats in proces en organisatie	X			X

Tabel 11: Overzicht geplande en emergente verandering gemeente Sliedrecht

Uit de tabel is af te lezen dat de organisatie van het wijkgericht werken in eerste instantie inspeelde op de markt vraag (geplande verandering) en in de huidige situatie vooral gezien wordt als een doelgericht sociaaltechnisch systeem, wat neerkomt op een emergente benadering van verandering (Boonstra, 2004). Er worden geen ingrijpende veranderingen meer doorgevoerd maar er wordt verder gebouwd op basis van de bestaande organisatie.

Een ander verschuiving is de plaats en het proces in de organisatie. De traditionele top-downbenadering als startpunt wordt meer en meer losgelaten en er wordt meer rekening gehouden met de klantvraag. Er zijn meerdere wegen naar hetzelfde gewenste eindpunt, die allemaal geldig zijn. Omdat de geplande benadering hier niet helemaal wordt losgelaten, spreken Boonstra, Jonker en de Witte in zo'n situatie over 'pendelen' (2004).

6. Onderzoek in bespreking

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd, wat de input is voor enkele aanbevelingen voor de toekomst van het wijkgericht werken. In de discussie wordt er kritisch op dit onderzoek teruggekeken.

6.1 Conclusies

De ambtelijke organisatie staat onder druk. De burger krijgt hoe dan ook een steeds belangrijkere stem in besluitvormingsprocessen die van invloed zijn op zijn directe leefomgeving. Systemen, structuren en culturen moeten hier op voorbereid zijn. Aan de andere kant staan bezuinigingen voor de deur, die ook vragen om een effectievere en efficiëntere organisatie. De tijd is veranderd van “u vraagt, wij draaien”, naar “u vraagt en u draait mee”.

Sliedrecht heeft wijkgericht werken ingesteld om te komen tot een vraaggerichte werkwijze, een integrale aanpak van vraagstukken en actief burgerschap. Het veranderen van de ambtelijke organisatie en de samenwerking met ketenpartners blijkt moeizamer dan verwacht.

Inzichten vanuit het perspectief van geplande verandering leveren vooral een beeld op wat bij de traditionele ambtelijke organisatie past. Formele structuren waren er vooral op gericht om vanuit de gemeente een zo optimaal mogelijk proces te creëren. De inrichting van het wijkgericht werken heeft hier gezorgd voor nieuwe bedrijfsprocessen, wat duidt op wederom een geplande benadering van verandering. Er bleef een duidelijke scheiding tussen ontwerp en uitvoering, waardoor er veelal achteraf ‘brandjes geblust’ moesten worden over zaken waar vooraf niet aan gedacht was of die niet voorzien hadden kunnen worden.

Vanuit het perspectief van emergente verandering heeft dit onderzoek opgeleverd dat het inzicht dat het benutten van kennis en inzicht van medewerkers en andere actoren kan zorgen voor een evengoed, zo niet beter proces en uitwerking van het wijkgericht werken. Ook is duidelijk geworden dat er, met uitzondering van de ontwikkeling bij de wijkplatforms, weinig gebruik gemaakt is van een emergente benadering van wijkgericht werken. In de huidige situatie wordt er meer afgeweken van een geplande benadering, maar het is maar de vraag of dit bewust of onbewust is gebeurd.

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

'Op welke wijze is het proces van wijkgericht werken in Sliedrecht ingericht en wat kan nog worden gedaan zodat professionele spelers als gemeenten en ketenpartners structureel samenwerken om de burgers bij het beleid te betrekken?'

Het doel van wijkgericht werken wordt door iedereen onderschreven, maar de invulling is bij velen onbekend. De bewustwording dat er burgers zijn waar je als ambtenaar voor werkt, is wel gegroeid. Met andere woorden; de burger is redelijk ingeburgerd in de ambtelijke organisatie. Op de afdelingen Weg & Waterbouw en Plantsoenen & Reiniging wordt over het algemeen veel meer rekening gehouden met belangen van omwonenden dan in de periode voor het wijkgericht werken. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat het gevoel voor wijkgericht werken persoonsgebonden is en dat individuele ambtenaren de relatie met burgers kunnen maken of breken.

Bij de invoering van het wijkgericht werken in 2003 is er te makkelijk gedacht over het uitrollen hiervan op de organisatie. Er werden wijkcoördinatoren in het leven geroepen en er kwamen notities over burgerparticipatie. Effecten van het wijkgericht werken bleken moeilijk meetbaar. Er is te weinig aandacht besteed aan weerstanden tegen de nieuwe werkwijze en doelstellingen omtrent het sociale domein. De geplande benadering bij de invoering van het wijkgericht werken is voorbijgegaan aan enkele punten zoals het creëren van urgentiebesef en het institutionaliseren van de verandering. Sommige idealistische doelstellingen zijn tot op heden niet behaald, zoals een integrale aanpak. Het blijkt dat wijkcoördinatoren een hoge afhankelijkheid kennen ten opzichte van alle betrokken spelers in het proces van wijkgericht werken, maar dat dit andersom niet zo is. Vakafdelingen, ketenpartners en bestuur hebben wijkcoördinatoren niet nodig om te kunnen functioneren, of zien de meerwaarde er niet altijd van in.

Ten opzichte van de periode voor het wijkgericht werken zijn er wel stappen gemaakt en is het contact met elkaar en de burgers verbeterd. De bestuurlijke en politieke betrokkenheid voor het wijkgericht werken is echter verslapt. Wijkgericht werken heeft bestuurlijk niet de hoogste prioriteit. Dit hoeft niet erg te zijn. Als het proces van wijkgericht werken goed verloopt, hoeft hier ook geen prioriteit aan gegeven te worden. Maar het blijkt dat de afdeling wijkgericht werken vaak tussen wal en schip valt. Tijdens belangrijke beslismomenten in grote projecten over communicatie en participatie met bewoners is wijkgericht werken niet standaard betrokken. In startnotities worden afspraken gemaakt waarin de wijkcoördinatoren niet gekend zijn, waardoor er achteraf meer "brandjes geblust" moeten worden. De rol en functie van wijkcoördinatoren blijkt veel raakvlakken te hebben met de afdeling communicatie.

Het wijkgericht werken heeft zich niet ontwikkeld zoals bij de start was voorgesteld. Er is een verschil in wat opgeschreven is en wat gedaan wordt. Het bestuur geeft hierin al het verkeerde voorbeeld. Het opstellen en de uitvoering van het gemeentelijk beleid strookt niet altijd met elkaar. Ondanks een raadsakkoord draagt de politiek uit dat ze verschillende opvattingen over het wijkgericht werken hebben. Dit zorgt voor verwarring

bij zowel intern personeel als burgers. Wat voor ambities heeft de gemeente en hoe willen we burgers betrekken? Een “fundamentele discussie over wijkgericht werken is er nooit geweest in het college van B&W”.

Het laatste halfjaar is er veel veranderd. Door de invoering van de wijkjaarprogramma's zijn vakafdelingen op een positieve manier benaderd om mee te werken en mee te denken over burgerparticipatie. Vakafdelingen geven ook aan deze werkwijze een stuk duidelijker te vinden dan in de periode ervoor. Het was niet duidelijk genoeg wat er van vakafdelingen verwacht werd en wat de rol van de wijkcoördinatoren voor het interne proces was. Het wijkjaarprogramma is daarentegen meer tastbaar en borduurt voort op plannings van de vakafdelingen zelf. Dit duidt op een emergente benadering van verandering, waarbij ondersteuning geboden wordt aan mensen door ze te betrekken bij het opstellen van de wijkjaarprogramma's om weerstand om te buigen naar bereidheid. De bereidheid mee te werken aan de werkwijze van het wijkgericht werken is gegroeid als gevolg van de wijkjaarprogramma's.

Het wijkgericht werken is een breed concept en zolang er ruimte is voor verschillende invullingen, zal er niet bereikt worden wat beoogd is. Het wijkgericht werken in Sliedrecht is onvoldoende concreet gemaakt. Een uitspraak die dit illustreert: “het blijft een gatenkaas waar er van alles kan binnenlopen waardoor de smaak steeds verandert”. Ondanks dat het wijkgericht werken een open houding vereist waar op een constructieve manier met alle betrokkenen wordt samengewerkt, is er veel discussie over het proces. Het kost veel moeite om mensen te overtuigen van de werkwijze van het wijkgericht werken. De wijkcoördinatoren voelen zich niet altijd serieus genomen, de organisatie is niet voldoende ingericht op het wijkgericht werken. Het “proces is soms zo klein dat de afdeling het communiceren met burger er zelf bij kan doen”. Dit laatste laat zien dat afdelingen wijkcoördinatoren in principe niet nodig hebben en dus niet afhankelijk van ze zijn (zie tabel 10).

De vakafdeling is verantwoordelijk voor de inhoud van een project, maar daarnaast ook voor het proces van burgerparticipatie- en communicatie. De wijkcoördinatoren kunnen hier een adviserende en eventueel uitvoerende rol in vervullen, maar hier wordt niet altijd gebruik van gemaakt door de afdelingen.

De positie van de afdeling wijkgericht werken zoals dat nu gezien wordt, staat ook onder druk. Er gaan stemmen op om de afdeling te integreren bij de vakafdelingen, omdat de afdeling nu relatief ver van het vuur zit. Anderen willen dat de afdeling onafhankelijk blijft en bijvoorbeeld samen kan gaan met de afdeling communicatie.

Bij het wijkplatform worden veel vraagtekens gezet. Het wijkplatform is geen doel op zich, al wordt die suggestie nu soms wel gewekt doordat de complete organisatie van de wijkplatforms door de gemeente gedaan wordt. Hiermee wordt de afhankelijkheid van een wijkplatform nog eens benadrukt. Zonder informatie van gemeente en andere ketenpartners is er voor een wijkplatform weinig toe te voegen aan het

beleid. Ketenpartners en vakafdelingen voelen zich niet allemaal in gelijke mate afhankelijk van een wijkplatform. De legitimatie van de vragen die uit wijkplatforms naar boven komen hoeft niet altijd representatief te zijn voor de wijk. Het wijkplatform wordt vergeleken met een vereniging. Een handjevol enthousiastelingen neemt alles op zich, de rest bemoeit zich er niet mee. Er zijn geen harde afspraken gemaakt met ketenpartners als Tablis Wonen en de politie, waardoor deze niet in alle wijkplatforms aanwezig zijn.

Het wijkplatform is en blijft een onzekere factor die veel tijd en energie kost. Ook is het wijkplatform niet geworden wat sommigen er van verwacht hadden. Deze verwachtingen lopen zo sterk uiteen, dat ook hieruit geconcludeerd kan worden dat er niet duidelijk gecommuniceerd is over de rol en positie van een wijkplatform. Het blijkt dat burgerinitiatieven ook zonder een wijkplatform van de grond komen, voorbeelden zijn de Sociale Moestuin die in oprichting is en de parkeerplaats bij de Stationsweg-Noord, waar nieuwe (meer) parkeervakken zijn getekend. In Sliedrecht-Oost zijn buurtcomités bezig met de leefbaarheid in hun buurt die zonder actieve ondersteuning van de gemeente functioneren. Bij vragen aan de gemeente of ketenpartners voor (financiële) ondersteuning is hier meestal wel ruimte voor. In dat geval wordt de gemeente dus actief benaderd, in plaats van dat de gemeente een wijkplatform actief benadert. De koppeling tussen de gemeente en de wijkplatforms heeft voor- en nadelen. Bij een loskoppeling is de kans op het verdwijnen van de wijkplatforms groter door dat een stuk professionele ondersteuning wegvalt. Dit bespaart de wijkcoördinatoren veel tijd. Aan de andere kant wordt de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van een wijkplatform teruggelegd bij de wijkbewoners, degenen die er in principe deel van uit maken. Het wijkplatform is een voorbeeld waaruit de emergente benadering blijkt, doordat vooraf niet exact een eindpunt was geschetst. Dit blijkt ook wel uit het feit dat de drie wijkplatforms in Sliedrecht allemaal van elkaar verschillen. Mocht blijken dat er geen toekomst is voor een wijkplatform, is er blijkbaar geen behoefte aan. Het wijkplatform is voor de gemeente geen doel op zich. Wel moeten de doelstellingen met betrekking tot het betrekken van bewoners bij beleid behaald worden. De manier waarop dat nu gebeurt door middel van wijkplatforms is één van de mogelijkheden. Maar zoals gezegd zijn er bij een emergente benadering van verandering meerdere wegen die naar Rome leiden.

De wijkplatforms zijn door de jaren heen verworden tot een middel om draagvlak en begrip te creëren voor het gemeentelijk handelen, terwijl dit niet de bedoeling is geweest.

Met de wijkjaarprogramma's en een wijkwebsite in Sliedrecht-Oost is het werk van een wijkcoördinator en een wijkplatform een stuk duidelijker en zichtbaarder geworden. De geringe opkomst voor een wijkplatform of een buurtbijeenkomst noodzaakt tot het inzetten van nieuwe communicatiekanalen zoals internet. Bij de recent gehouden buurtschouw in Sliedrecht –Oost is actief ingezet op de nieuwe media zoals internet en Twitter. Voorafgaand aan de buurtschouw werden bewoners in staat gesteld foto's inclusief een melding te uploaden naar de wijkwebsite, welke daarna op een digitale kaart van de wijk terug te vinden was. Ook

werden ze vroegtijdig geïnformeerd over de te lopen route, onder andere via Twitter. Tijdens de fysieke buurtschouw werden de meldingen met professionele partners besproken. Terugkoppeling vindt tevens plaats via de wijkwebsite, wat zo de functie van een digitaal wijkplatform vervult.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek kan een viertal aanbevelingen worden gedaan. In de huidige organisatieontwikkeling is dit hét moment om voort te bouwen op het goede van het verleden en daadwerkelijk iets te veranderen. Alle aanbevelingen houden rekening met de toekomstige rol van de gemeente als die van een regieorganisatie, waarbij het traditionele top-down perspectief en de hiërarchisch ingerichte organisatie aangepast moeten zullen worden.

6.2.1 Zorg voor een duidelijke profilering van de wijkcoördinatoren en maak ze onmisbaar in projecten

Het wijkgericht werken is een methode en geen afdeling of cluster. Door de vele disciplines en betrokkenen is het aan te bevelen een en ander over rolverdeling binnen het proces van wijkgericht werken vast te leggen. Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden maakt het mogelijk de verwachtingen van belanghebbenden beter in overeenstemming te brengen met wat mogelijk is. Uit de interviews blijkt dat de opvatting over het proces van wijkgericht werken momenteel nog uiteenlopen van een meer informerende rol van de gemeente, tot aan “het halen van informatie, in plaats van het brengen”, wat duidt op een meebeslissende rol van de burger zoals op de participatieladder van Arnstein aangegeven..

De meerwaarde van een wijkcoördinator bij projecten moet duidelijk zichtbaar worden. In plaats van het accent te leggen op het leggen van verbindingen tussen het wijkplatform en het ambtelijk apparaat, dient een wijkcoördinator kansen te signaleren met betrekking tot bewonerscommunicatie en –participatie in projecten van de vakafdelingen. Hiervoor moeten ze betrokken worden bij alle projecten die van invloed zijn op de leefomgeving en kunnen ze projectleiders van advies voorzien. Aan de hand daarvan wordt bepaald hoe belanghebbenden (in de meeste gevallen omwonenden) geïnformeerd gaan worden.

Advies van wijkcoördinatoren moet integraal onderdeel worden van de processturing. De functie ‘wijkcoördinator’ kan omgedoopt worden tot die van ‘communicatie- en participatieadviseur’. Hiermee komt de focus meer op communicatie- en participatievraagstukken per project en is wordt dit niet per definitie op een wijk losgelaten. De communicatie- en participatieadviseur richt zich volledig op het proces, de projectleider en de vakafdelingen kunnen zich met de inhoud en uitvoering bezighouden.

6.2.2. Intensiveer de samenwerking met de afdeling communicatie

In het verlengde van de vorige aanbeveling, waarbij de rol van de wijkcoördinator meer raakvlakken krijgt met communicatie, verandert er ook iets in de samenwerking met de communicatieadviseur. De communicatieadviseur richt zich overeenkomstig een recent MT besluit op bestuursondersteuning en

verbinding met de griffie. Er is weinig of geen ruimte voor het reguliere werk en projecten. Dit laatste kan door de communicatie- en participatie-adviseur(s) opgepakt worden. Het is niet aan te bevelen hier strikte procedures of afspraken voor te maken, gezien elk project uniek is in zijn soort. De verwachtingen moeten op hoofdlijnen worden afgestemd en projectspecifiek wel heel concreet worden afgesproken. Bij de start van nieuwe projecten helpen een omgevingsanalyse en een krachtenveldanalyse bij het bepalen van de communicatie en participatiestrategie. Bewonerscommunicatie wordt in de toekomst dus ondersteund door communicatie- en participatieadviseurs vanuit het cluster wijkgericht werken. Dit maakt het mogelijk signalen uit de wijk waar mogelijk goed te benutten.

De huidige werkzaamheden van wijkcoördinatoren strekken verder dan het adviseren over communicatie en participatie bij projecten. Het opstellen van de wijkjaarprogramma's, het faciliteren van bewonersinitiatieven en het wijkplatform vragen ook tijd en aandacht. Hierin moet een goede balans gevonden worden.

6.2.3 Investeer meer in het voortraject

In de huidige situatie worden er brandjes geblust bij zaken waar bij aanvang niet over nagedacht is. Nu is het onmogelijk vooraf alle mogelijke ontwikkelingen te voorspellen, maar over het algemeen is er minder weerstand en wrijving bij een goed ingericht en doordacht proces. Door afstand te nemen en in overleg te gaan met belanghebbenden, kom je tot inzichten die meegenomen kunnen worden in de planvorming. Door te investeren in het voortraject ontstaat misschien het gevoel dat het langer duurt, maar per saldo wordt de doorlooptijd verkort. Zodra er draagvlak en begrip is voor het project bij alle belanghebbenden, kan de uitvoering zonder al te veel weerstand verlopen.

Bij de start van een project (het opstellen van de startnotitie) dient een communicatie- en participatieadviseur reeds betrokken te zijn. Op basis van een project wordt een projectteam samengesteld, eventueel met externe partners als de woningstichting. Zodra vastgesteld is hoe, wat en wanneer er gecommuniceerd gaat worden wat de beleidsruimte is (participatie) worden belanghebbenden betrokken. Deze vorm van interactieve planvorming kost meer tijd en energie dan een heel procedurele aanpak, maar zorgt wel voor een betere regie over de communicatie met belanghebbenden. Daarnaast weet iedereen waar hij aan toe is. Verwachtingspatronen zijn meer in overeenstemming met de werkelijkheid. Ook als er weinig tot geen mogelijkheden zijn voor burgerparticipatie, moet dit gecommuniceerd worden. Randvoorwaarden en rolverdeling in het proces moet duidelijk worden vastgelegd in de startnotitie.

Als een project afgerond is, kan aan de hand van een evaluatie geconcludeerd worden dat sommige zaken voor verbetering vatbaar zijn in de toekomst, maar ook zaken die goed verliepen moeten worden benoemd. Als blijkt dat sommige strategieën of samenwerkingen niet het gewenste effect opleveren, wees dan bereid dit aan te passen en te leren van het verleden. Houd hierbij dus niet vast aan de geplande aanpak, maar wees bereid een meer emergente benadering toe te passen.

6.2.4 Ontkoppel de wijkplatforms van de gemeente

Het blijkt dat de wijkplatforms de rol die ze in het proces van wijkgericht werken kunnen vervullen, nooit aan alle betrokken actoren duidelijk hebben kunnen maken. De koppeling met de gemeentelijke organisatie, door het faciliteren van locaties, het agenderen en notuleren zorgt voor veel ambtelijke inzet en kosten, met niet altijd het gewenste effect. Door de wijkplatforms min of meer los te koppelen, komt de verantwoordelijkheid om als wijkplatform te functioneren daadwerkelijk bij degene voor wie het bedoeld is te liggen; de bewoners. Als door deze ontkoppeling een wijkplatform niet levensvatbaar blijkt, is er blijkbaar geen behoefte aan. In een ideale situatie wordt de gemeente uitgenodigd om een wijkplatformvergadering bij te wonen, en niet andersom.

Het is uitdrukkelijk geen aanbeveling om de wijkplatforms op te heffen en af te breken. De tijd en energie die er de afgelopen jaren in is gestoken heeft wel degelijk betere contacten tussen bewoners en professionele partners opgeleverd. De wijkplatforms moeten 'gevoed' blijven worden met informatie, zodat ze kunnen blijven functioneren. Als ze er zijn, heb je ze nodig. Ook moeten zaken als vergaderlocaties en wijkwebsites gefaciliteerd blijven, om de drempel zo laag mogelijk te houden. De ambtelijke inzet van een wijkcoördinator moet echter worden afgebouwd om meer tijd vrij te kunnen maken voor de communicatie en participatie werkzaamheden in het voortraject.

In de praktijk moet blijken of de wijkplatforms ook met minder sturing en organisatie vanuit de gemeente functioneren. Hierbij wordt dus gekozen voor een meer emergente benadering. Een andere mogelijkheid om burgers bij het beleid te betrekken, is het vormen van projectteams rond een project in de buurt. Door bij bijvoorbeeld een herinrichting van een straat gericht omwonenden te stimuleren samen met medebewoners in een projectteam mee te praten over het resultaat, bereik je hetzelfde of wellicht nog meer als met een wijkplatform. De sociale cohesie wordt weliswaar op een kleinere schaal gestimuleerd, maar de betrokkenheid en besluitvaardigheid is naar alle waarschijnlijk groter doordat het daadwerkelijk over de directe leefomgeving van bewoners gaat.

De aanbevelingen die worden gedaan dragen bij aan de huidige organisatieontwikkeling en neigen vooral naar een geplande benadering van verandering. In verband met de vele betrokken partijen en de onduidelijke structuur in de huidige situatie lijkt dit ook de meest voor de hand liggende optie. Toch bouwen de aanbevelingen voort op het goede van het verleden en worden verbeteringen aangebracht via continue verandering. Om met Jonker en de Witte (2004) te spreken is er sprake van 'pendelen'. Door de gegeven aanbevelingen worden kaders vastgesteld over het proces, maar de inhoud hiervan wordt pas gaandeweg vastgesteld en kan bij ieder project verschillen om tot een succes te zijn. Dit kan als volgt worden uitgewerkt:

Door de aanbevelingen zorgvuldig te implementeren kan er worden doorgepakt en geprofessionaliseerd. Allereerst dient de samenwerking met de afdeling communicatie gestalte te krijgen zodat van daaruit een duidelijk profiel geschetst kan worden van de communicatie- en participatieadviseur. Door kaders vast te leggen over hoe om te gaan met bewoners en communicatie in toekomstige projecten, ontstaat de mogelijkheid om voorafgaand aan de fysieke start van een project, bijvoorbeeld vóór dat er een paal de grond in gaat, er zeker van te zijn er duidelijkheid is over zowel proces als inhoud. Dit verschilt echter per project en dient dus elke keer opnieuw door middel van pendelen te worden bekeken.

De ont koppeling van de wijkplatforms heeft geen directe prioriteit of gevolgen voor het proces van wijkgericht werken. Van alle aanbevelingen is dit ook de meest emergente. Het eindpunt is bekend, alleen de weg er naar toe is minder van belang. De ambtelijke inzet voor de wijkplatforms zal langzaam maar zeker worden moeten afgebouwd om zo de energie te kunnen steken in de andere aanbevelingen.

6.3 Discussie

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de gemeente Sliedrecht en heeft hier ook grotendeels betrekking op. Door het specifieke karakter wat wijkgericht werken heeft en de samenwerking met ketenpartners is het niet altijd mogelijk conclusies zoals gesteld paragraaf 6.1 te generaliseren voor andere gemeenten waar wijkgericht werken is ingevoerd. Wel zou in eventueel vervolgonderzoek meer een accent gelegd kunnen worden op wijkgericht werken in andere, vergelijkbare gemeenten om zo te kunnen leren van elkaar. Echter blijft dit lastig door de vaak specifieke en unieke inrichting en cultuur van een organisatie. Het wijkgericht werken is een concept wat zich leent voor meerdere invullingen. Het proces wordt min of meer uitgestippeld, maar de inhoud verschilt per organisatie en per project waar het op losgelaten wordt. Ook hangt een succesvolle inrichting van het wijkgericht werken af van de competenties van de betrokken spelers. Niet alleen in de ambtelijke organisatie, maar ook daarbuiten.

Door gebruik te maken van drie verschillende invalshoeken, is voorkomen dat er vanuit één perspectief naar de problematiek wordt gekeken en is er aandacht en ruimte voor verschillende opvattingen die hetzelfde of een nog beter resultaat kunnen hebben. Tevens is in dit onderzoek steeds gekeken vanuit het perspectief van de gemeente, welke initiatiefnemer is van het wijkgericht werken. Ondanks dat alle betrokken (externe) partijen meegenomen zijn in het onderzoek zijn de aanbevelingen vooral gericht om de gemeente beter te laten functioneren.

De kwaliteit van dit onderzoek zal zich vooral uiten in het feit dat het een aantal hele praktische aanbevelingen doet waar de opdrachtgever mee aan de slag kan. Het theoretisch fundament onder dit onderzoek had sterker gekund, bekeken vanuit academisch oogpunt. De focus van dit onderzoek heeft dan ook meer gelegen op het geven van praktische aanbevelingen voor de organisatie, dan op het bijdragen aan

de theoretische kennis en ontwikkeling op het gebied van wijkgericht werken. In een volgend onderzoek zou meer aandacht aan een dergelijke werkwijze besteed kunnen worden.

7. Literatuurlijst

- Alsmas, J. (2002) *Wijkgericht werken – een visie op de Sliedrechtse ontwikkelingsmogelijkheden*. Gemeente Sliedrecht
- Arnstein, R. (1969) *A ladder of citizen participation*. Journal of the American Planning Association, vol. 35 p. 216-224
- Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Amsterdam: Vosiuspers
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2008) *Leren veranderen*. Kluwer: Deventer
- CBS Statline, *gegevens Sliedrecht* [<http://statline.cbs.nl/statsweb/>]
- Conklin, J. (2005) *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. CogNexus Institute
- Flynn, R. (1999). Managerialism, professionalism and quasi-markets. Exworthy en Halford.
- Gemeenteraad Sliedrecht (2006) *Samen staan we sterk, programma-akkoord 2006-2010*. Gemeente Sliedrecht
- Gemeenteraad Sliedrecht (2010) *Sliedrecht meer waard, programma-akkoord 2010-2014*. Gemeente Sliedrecht
- Gemeente Sliedrecht (2006) *Alles is bespreekbaar*. Gemeente Sliedrecht
- Gemeente Sliedrecht (2009) *Rolverdeling bij planvorming*. Gemeente Sliedrecht
- Gemeente Sliedrecht (2011) *Brede doorlichting*. Gemeente Sliedrecht
- Helden et al. (2009) *We gooien het de inspraak in*. De Nationale ombudsman
- Kickert, W.J., Vught, F. van (1984) *Beleidsnetwerken en maatschappelijke sturing*. Alphen aan den Rijn, Samsom
- Kickert, W. (2010) *Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification* International Review of Administrative Sciences
- Kleijn, H., Rorink, F. (2009) *Verandermanagement*. Pearson Education Uitgeverij
- Klijn, E.H. & Twist, M.J.W. van (2000) *Zicht op de omgeving: een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren*. Vaardigheden voor de publieke sector (pp. 37-61). Bussum: Coutinho
- Koppenjan, J., Klijn, E. (2004) *Managing uncertainties in networks*. Londen & New York: Routledge
- Kotter, J.P. (1995) *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73 (2) 59-67

- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002) *Het hart van de verandering, de principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service
- Lewin, K. (1951) *Field theory in Social Science*. New York: Harper Collins
- Mintzberg, H. (1978) *Patterns in strategy information*. Management Science.
- Pettigrew, A.M. (1997). *Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen*. Nijenrode Management Review, 3, 49-60
- Rittel, H. & Noble, D. (1989) Issue based information systems for design. University of California: Berkeley
Managing uncertainties in networks. Londen & New York: Routledge
- Rittel, H., & Webber, M. (1973) *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Policy Sciences, vol. 4 (pp. 135-144) Elsevier Scientific Publishing Company Inc, Amsterdam
- Roovers, W. (2008). *De veranderbereidheid van zorgprofessionals*. Een casestudy binnen PsyQ Rijnmond.
- Rosenthal, U., Ringeling, A.B., Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, M.J.W. van (1996) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Simon, Herbert, A. (1969) *The science of the Artificial*. Tweede druk, MIT Press, Cambridge
- Steijn et al. (2009) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorkum, Assen
- Thiel, S. van (2007) *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Coutinho
- Todnem & Macleod (2009). *Managing Organizational Change in Public Services*. Londen en New York: Routledge.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) (2011) [<http://www.vng.nl/burgerparticipatie>]
- Weick, K.E. (2000) *Emergent change as a Universal in organizations*. Boston, Mass: Harvard Business School Press (pp. 223-241)
- Zwiene, K.J. van (2009) *Sliedrecht: wijkgericht werken in ontwikkeling*. Gemeente Sliedrecht

Bijlagen

Wijkgericht werken 2.0

Bijlage 1: Topiclijst interviews

Inleiding

- Anoniem | Opname | 30 min - 1 uur
- Doel is analyse van de visie op het wijkgericht werken van alle betrokken en zo te kunnen adviseren over het wijkgericht werken in de toekomst

Huidige situatie

- Wat is volgens jou wijkgericht werken? (inhoud)
- Hoe en wanneer betrokken geraakt? (proces)
- Wat tot nu toe bereikt? (proces/resultaat)
- Eigen rol in wijkgericht werken en zo ja welke? (inhoud)
- Welke spelers en welke mis je (
- Vergeten of overbodige spelers intern/extern? (inhoud)
- Houding of strategie van alle spelers? (proces)
- Huidige samenwerking (proces)
- Balans fysieke domein en sociale domein?
- Koppeling gemeente – wijkplatform (inhoud)

Ervaringen

- Ervaringen? (inhoud/proces)
- Imago wijkgericht werken? (inhoud)
- Communicatie en rolverdeling? (proces)
- Wijkplatformvergaderingen en rolverdeling? (proces)
- Eenduidig beeld alle betrokkenen of niet? (inhoud)
- Loop je tegen problemen op? (proces/inhoud)
- Besluitvaardigheid en representativiteit platform (proces)
- Voor- en nadeel wijkgericht werken en wijkplatform (proces/inhoud)

Toekomstige situatie

- Visie? (inhoud/proces)

- Plek in de organisatie/wanneer betrokken (proces)
- Aanpak (proces/inhoud)
- Samenwerking (proces)
- Communicatie (proces)
- Doel van wijkgericht werken? (inhoud)

Afsluiting

- Toevoegingen?