

Gemeentelijk accountmanagement 2.0

*Een onderzoek naar cluster-accountmanagement
binnen de gemeente Rotterdam.*



2012

Gemeentelijk accountmanagement 2.0

Een onderzoek naar cluster-accountmanagement binnen de gemeente Rotterdam.



Auteur: Mohamed Amrani

Studentnummer: 323401

Faculteit: Sociale wetenschappen

Opleiding: Public Administration

Master: Arbeid, Organisatie en Management

Stagebegeleider: Rolf Bleeker

Tweede beoordelaar: Mevrouw dr. M.A. Beukenholdt-ter Mors

Scriptiebegeleider Erasmus Universiteit: dr. J.L.M. Hakvoort

Voorwoord

Geachte Lezer,

Voor u ligt het onderzoek: Gemeentelijk accountmanagement 2.0. Een onderzoek naar cluster-accountmanagement binnen de gemeente Rotterdam. Dit onderzoek is geschreven in het kader van een afstudeerscriptie van de Master Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Public Administration aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Dit onderzoek is een product van jarenlang studeren, uitvoerig lezen, en het verzamelen en analyseren van data. De afgelopen maanden heb ik met veel plezier gewerkt aan de totstandkoming van deze scriptie. Hierbij wil ik dan ook graag mensen bedanken die hier een bijdrage aan hebben geleverd. Allereerst wil ik Dr. Jan Hakvoort bedanken voor het waardevolle advies en vakkundige begeleiding tijdens mijn afstuderen. Zijn feedback uit de frequente voortgangsgesprekken hebben een positieve bijdrage geleverd aan het structureren en schrijven van deze scriptie. Hierin heb ik de ruimte gekregen om een eigen invulling te geven aan het onderzoek wat mij tot het einde heeft gemotiveerd.

Bovendien wil ik de gemeente Rotterdam bedanken voor de aangename en leerrijke stageperiode binnen de dienst Jeugd, Onderwijs & Samenleving (JOS). Het was interessant om deel uit te maken van een grote dienst en de dagelijkse gang van zaken persoonlijk mee te maken. Mijn dank gaat ook uit naar alle geraadpleegde personen die mij te woord hebben gestaan. Hierbij wil ik Sabine Kuiper bedanken voor het beschikbaar stellen van de stage en de begeleiding in het beginstadium. Tevens wil ik Rolf Bleeker bedanken voor het beschikbaar stellen van de nodige informatie, bijeenkomsten, contactpersonen en betrokkenheid bij het onderzoek tijdens de stageperiode.

And last but not least wil ik graag natuurlijk mijn familie (in het bijzonder mijn ouders), vrienden en medestudenten bedanken voor de waardevolle ondersteuning die zij hebben geboden tijdens mijn studie en vooral tijdens de laatste loodjes van het hele proces.

In wens u veel leesplezier!

Met vriendelijke groeten,

Mohamed Amrani

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....	6
1.1 <i>Probleemanalyse</i>	6
1.2 <i>Probleemstelling</i>	10
1.3 <i>Leerpunten pilot Oude Noorden</i>	12
1.4 <i>Methoden & technieken</i>	13
1.5 <i>Casus</i>	14
1.6 <i>Leeswijzer</i>	15
HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER	16
2.1 <i>NPM binnen de overheid</i>	16
2.2 <i>Gebiedsgericht werken</i>	20
2.3 <i>Sociale index/ veiligheidsindex</i>	22
2.4 <i>Organiserend vermogen</i>	23
2.5 <i>DIN-systematiek</i>	25
2.6 <i>Accountmanagement</i>	27
2.7 <i>Conceptueel model</i>	35
HOOFDSTUK 3: CASUS BESCHRIJVINGEN.....	36
3.1 <i>Het kader</i>	36
3.2 <i>Projecten Oude Noorden</i>	38
3.3 <i>Terugblik projecten</i>	39
HOOFDSTUK 4: OPVATTINGEN OVER HET GEBIEDSGERICHT WERKEN, DIN- PROCES EN CLUSTER-ACCOUNTMANAGEMENT IN HET OUDE NOORDEN.....	51
4.1 <i>Gebiedsgericht werken in het Oude Noorden</i>	51
4.2 <i>DIN-proces deelgemeente Noord</i>	53
4.3 <i>Cluster-accountmanagement Oude Noorden</i>	55
HOOFDSTUK 5: OPVATTINGEN OVER HET GEBIEDSGERICHT WERKEN, DIN- PROCES EN CLUSTERACCOUNTMANAGEMENT IN HET CLUSTER MO.....	56
5.1 <i>Gebiedsgericht werken binnen het cluster MO</i>	56
5.2 <i>Werkvelden cluster MO</i>	57
5.3 <i>Cluster-accountmanagement MO</i>	59
5.4 <i>Sturingsprocessen en modaliteiten</i>	63
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES.....	64
6.1 <i>Beantwoording probleemstelling</i>	65
6.2 <i>Aanbevelingen</i>	74
6.3 <i>Reflectie</i>	76
BIJLAGEN.....	78
LITERATUUR.....	80

Afkortingenlijst

CBS: Het Centraal Bureau voor de statistiek

DIN: Doel Inspanningen Netwerk

dKC: dienst Kunst en Cultuur

EFRO: Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

GGD: Gemeentelijk Gezondheidsdienst

GGW: Gebiedsgericht werken

IWAP: Integrale Wijk Actie Programma

JOS: Jeugd Onderwijs en Samenleving

MO: Maatschappelijke ontwikkeling

SenR: Sport en Recreatie

SoZaWe: Sociale Zaken en Werkgelegenheid

1. Inleiding

1.1 Probleemanalyse

De gemeente Rotterdam vraagt om een overheid die goed bereikbaar is, afspraken nakomt en goede dienstverlening biedt. Er wordt getracht een verbinding te creëren met Rotterdammers, ondernemers en maatschappelijke organisaties ter verbetering van de stad. Om dit te verwezenlijken is het van belang om los te komen van oude structuren en nieuwe samenwerkingen aan te gaan, binnen en buiten het concern. Hierom worden gemeentelijke diensten verbonden om sterke en solide clusters te ontwikkelen. Deze clusters richten zich op het gebiedsgericht werken (GGW). Deze manier van werken tracht maatwerk te leveren om zowel op efficiënte als effectieve wijze zichtbare resultaten te verwezenlijken in de 62 wijken in Rotterdam. Maar in hoeverre deze manier van werken daadwerkelijk de juiste vruchten afwerpt is arbitrair. Uit een recent omvangrijk onderzoek van de Rotterdamse Rekenkamer is er geconcludeerd dat het gebiedsgericht werken op onderdelen onvoldoende scoort zoals burgerparticipatie. De deelgemeenten werden afgeschilderd als ‘kleine koninkrijkes die niet luisteren naar de burgers’. Dit rapport heeft ook de media-aandacht getrokken en heeft druk gezet op de gemeente Rotterdam om het GGW te verbeteren. Er is duidelijk geworden dat de huidige programmatische vorm van gezamenlijk gebiedsgericht werken te weinig efficiënt is om de echte hardnekkige problemen in de Rotterdamse wijken met enige snelheid effectief op te lossen. Een verdere professionalisering van het gebiedsgericht werken is nodig. Om dit te bereiken is clustervorming en nieuwe cluster-accountmanagement geïntroduceerd.

Hieronder treft u een vijftal clusters zoals die zijn gevormd binnen de gemeente Rotterdam. Dit onderzoek richt zich op de cluster maatschappelijke ontwikkeling omdat gedurende het onderzoek binnen deze cluster van start is gegaan met de pilot cluster-accountmanagement.

Clusters:	Bestaat uit de (voormalige) diensten:
1. Stadsontwikkeling	Stedenbouw & Volkshuisvesting, Ontwikkelingsbedrijf, (deel) Gemeentewerken
2. Stadsbeheer	Stadstoezicht, (deel) Roteb, (deel) Gemeentewerken
3. Maatschappelijke ontwikkeling	GGD, JOS, (deel) SoZaWe, Sport en Recreatie en Kunst en Cultuur
4. Dienstverlening	Publiekszaken, Gemeentebelastingen, Gemeentearchief
5. Werk en Inkomen	(deel) SoZaWe, (deel) Roteb

Tabel 1: Clusters binnen de gemeente Rotterdam

Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling

Een van de clusters is Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) Het cluster MO bestaat uit de diensten SoZaWe, JOS, GGD, Sport en Recreatie, dienst Kunst en Cultuur en de Bibliotheek. Het cluster MO wordt ingericht naar 4 werkvelden. Deze worden directies genoemd. Dit zijn: Sport & Cultuur, Jeugd & Onderwijs, Gezondheid & Zorg, Welzijn & Activering (zie bijlage 1). Het tijdspad om tot deze clustervorming te komen is strak. Tevens is aangegeven aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om dit te halen en zijn risico's benoemd. Deze inschatting over de haalbaarheid van de planning met haar randvoorwaarden is een globale inschatting. De ambitie is om een toekomstbestendige organisatie neer te zetten die wendbaar, efficiënt en resultaatgericht is.

Accountmanagement oude stijl

Accountmanagement diensten

Bij de diensten wordt het accountmanagementsysteem ingevoerd. Sommige diensten werken al met accountmanagers of zijn druk bezig dit systeem op te zetten. Andere diensten hebben van oudsher een indeling in districten, waarin de contactpersonen in relatie met de deelgemeenten en de gebiedsmanagers direct duidelijk zijn. Voordeel van het hebben van accountmanagers is, dat je altijd een ingang hebt bij de dienst en de accountmanager van de dienst kan de vragen snel en aan de juiste persoon doorgeven. Ook voor de functie van accountmanager zal een competentieprofiel worden opgesteld samen met diensten en deelgemeenten. Een accountmanager moet de inzet van de dienst in een bepaald gebied kunnen sturen. Voor grote diensten kan het noodzakelijk zijn één accountmanager per deelgemeente aan te wijzen. Bij een kleine dienst kan mogelijk volstaan worden met één à twee accountmanagers voor alle deelgemeenten.

Accountmanagers gebiedsgericht werken bij diensten

Dienst	Aantal accountmanagers
JOS	12 (5,9 FTE)
S&R	5 (4,4 FTE)
SoZaWe	5 (2,8 FTE)
GGD	2 (1,9 FTE)
dKC	1 (1,1 FTE)
Totaal	25 (15,9 FTE)

Op dit moment is er binnen het concern geen gemeenschappelijk accountmanagement. Hierdoor worden "klanten" veelvuldig door verschillende diensten benaderd met verschillende boodschappen.

Onder accountmanagement wordt verstaan: *een strategische aanpak voor de lange termijn om de relatie met (potentiële) klanten aan te gaan, te bewaken en te verbeteren. Het gaat hierbij om: marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement, ministeries (beslissers en beïnvloeders). Met als doel een duurzame betrouwbare relatie, optimale dienstverlening, beter inspelen op vragen uit de markt, en het verbeteren van acquisitie gericht op het binnenhalen, behouden en benutten van bedrijvigheid voor de stad en de regio (Gemeente Rotterdam, 2012).*

Accountmanagement wordt bij de GGD ingevuld door twee accountmanagers in de vijf inhoudelijke clusters (afdelingen binnen de GGD). Deze kennen elk een accounthouder die een deel van de tijd (uitgedrukt in FTE) de contactpersoon voor de accountmanagers is. De gebiedsgerichte organisatie van JOS ziet er als volgt uit: elke deelgemeente heeft een accountmanager. Deze accountmanager is de vraagbaak voor de deelgemeente. De accountmanager is regelmatig bij de deelgemeente te vinden; vele accountmanagers werken zelf een dag per week op het deelgemeentekantoor. JOS heeft ook voor elke deelgemeente een gebiedsteam samengesteld. In dit gebiedsteam is elke afdeling (Jeugd, Onderwijs, Samenleving, Jongerenloket) vertegenwoordigd. In het gebiedsteam worden bestuursakkoorden, gebiedsvisies en IWAP's nu Doel Inspanningen Netwerk (DIN) besproken. Ook wordt gekeken naar verbindingen tussen activiteiten in het betreffende gebied. Het gebiedsteam wordt aangestuurd door de accountmanager. Deelgemeenten worden 'op afroep' bediend. De accountmanager overlegt bij S&R met Beleid en Ontwikkeling en de rayons voor het opstarten van een formeel project tot ontwikkeling van een product of accommodatie. De dienst dKC heeft 1 accountmanager die alle gebieden bedient.

Cluster-accountmanagement nieuwe stijl

Er wordt van uit gegaan dat elk gebied één accountmanager MO toegedeeld krijgt. Hierin zal de cluster-accountmanager per gebied alle diensten binnen het cluster MO representeren en de belangen van het gebied binnen het cluster wegzetten. Hierin heeft elk gebied één MO directeur. Zeker directeuren, maar soms ook accountmanagers hebben meerdere gebieden waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De accountmanager is gebiedsspecialist. Hij/zij beschikt over kennis van het productenaanbod van het cluster MO, weet wie hij/zij moet hebben en adviseert waar nodig over vraagstukken rondom gebiedsgericht werken. Verdeling van de accountmanagers over de deelgemeenten gebeurt op basis van zwaarte van de werkzaamheden per deelgemeente.

Gebieds- en accountmanagement

Bij diensten wordt gewerkt op basis van accountmanagement (net zoals veel van de samenwerkingspartners buiten de gemeente al doen), bij deelgemeenten op basis van gebiedsmanagement. Dit zorgt ervoor dat de lijnen tussen deelgemeenten en diensten kort zijn, wat de slagkracht van de organisatie vergroot. De terminologie is van belang. “Gebiedsmanagers” mogen ook aangeduid worden met andere benamingen, maar ze managen altijd de inzet van de gemeentelijke overheid in een gebied, werken vanuit het gebied. Accountmanagers mogen ook anders aangeduid worden, maar nooit als “gebiedsmanager”. Zij managen namelijk niet een gebied, maar de inzet van een dienst in opdracht van college en dagelijks bestuur van de deelgemeente.

Gebiedsmanagement deelgemeenten

Iedere deelgemeente wijst per CBS-wijk een gebiedsmanager aan die aanspreekpunt is voor de burgers en de diensten. De deelgemeenten die op dit moment al werken met gebiedsmanagers of wijkcoördinatoren kunnen deze personen hiervoor inzetten. In kleinere deelgemeenten kan de deelgemeentesecretaris optreden als gebiedsmanager. Voor de functie gebiedsmanager is een kwalificatieprofiel opgesteld met de kennis en competenties die noodzakelijk zijn voor de functie. Het profiel is een leidraad en geeft kaders aan. Op basis van dit profiel vult de deelgemeente de functie naar eigen inzicht definitief in. De gebiedsmanager is van een voldoende gewicht om als gesprekspartner van diensten op te treden en waar nodig interventies te plegen. Dat betekent ook een met dit gewicht corresponderend functieniveau. Het is niet nodig, dat er 62 gebiedsmanagers komen, gezien Rotterdam uit 62 wijken bestaat. In een kleinere deelgemeente kan waarschijnlijk met één gebiedsmanager (die ook nog dezelfde kan zijn als de secretaris) volstaan worden. In grotere deelgemeenten kunnen wijken gecombineerd worden tot twee à drie gebieden, zodat met maximaal drie gebiedsmanagers per deelgemeente volstaan kan worden. Voor het Oude Noorden is een jaarprogramma opgesteld waarin alle projecten voor 2012 staan beschreven. Met de pilot Oude Noorden is er gekeken naar projecten die in 2012 verwezenlijkt zijn. Hierbij zal worden bekeken in hoeverre bepaalde interventies en projecten effectief zijn afgerond. Mede vanuit het oogpunt van de pilot van cluster-accountmanagement zal worden onderzocht in welke mate het werken met een cluster-accountmanager een bijdrage heeft geleverd aan het verwezenlijken van projecten. De projecten zullen worden geselecteerd vanuit de optiek van diversie dimensies (sociaal, economisch, planologisch en gezondheid) om een alomvattend beeld te kunnen genereren.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Dit onderzoek tracht door middel van het beschrijven en analyseren van het beleid en de daartoe behorende prestaties met betrekking tot het voortraject van het cluster-accountmanagement inzicht in dit proces te verkrijgen. Dit onderzoek tracht derhalve inzicht te krijgen in hoe het traject betreffende het gebiedsgericht werken binnen de gemeente Rotterdam verloopt. Tevens wordt er gekeken naar hoe de pilot cluster-accountmanagement in het Oude Noorden geïmplementeerd wordt, hoe het DIN- proces is ingericht en of cluster-accountmanagement daadwerkelijk effectief is. Verder in hoeverre in een later stadium dit succesvol geïmplementeerd kan worden in het gehele cluster MO. Doel van het onderzoek is naast het bieden van dit zojuist beschreven inzicht het opstellen van enkele aanbevelingen. Dit omdat de gemeente Rotterdam voornemens is binnen alle clusters in de nabije toekomst te opereren met een cluster-accountmanager. De inzichten die in dit onderzoek opgedaan worden kunnen derhalve gebruikt worden om in de toekomst de implementatie van een dergelijke werkwijze optimaal te laten verlopen.

Verder richt dit onderzoek zich op hoe er op dit moment per dienst of cluster invulling wordt gegeven aan accountmanagement. Bekeken wordt hoe andere gemeentelijke overheden (bijv. Amsterdam, Den Haag, Utrecht) dit georganiseerd hebben. Te denken aan hoe accountmanagement op verschillende niveaus ingeregeld moet worden (strategische, tactisch en operationeel). Maar ook hoe deze mogelijkheden binnen een systeem passen. Diensten en clusters hebben de stad in gebieden opgedeeld. Op basis van de inhoud kunnen de gebiedsgrenzen anders liggen. Binnen de verschillende clusters wordt de stad verdeeld in een noord en zuid-oever, binnen en buiten de ring of een aantal gebieden (werkpleinen) of deelgemeenten. Deelgemeenten zelf werken met CBS-wijken. Accountmanagers van diensten en gebiedsmanagers van deelgemeenten moeten elkaar weten te vinden voor onderlinge afstemming.

Vraagstelling

In hoeverre draagt de systematiek van gebiedsgericht werken, gebaseerd op de beginselen van accountmanagement, bij aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening door de cluster Maatschappelijke Ontwikkeling?

Past deze systematiek binnen de trends van het New Public Management, zoals beschreven in de theoretische benaderingswijze?

Onderzoeksvragen zijn:

1. Wat zijn de rol en betekenis van de begrippen gebiedsgericht werken, clustervorming en accountmanagement bij de sturing van overheidsorganisaties?
2. Kan gebiedsgericht werken bijdragen aan de sturingsprocessen van de overheid?
3. Kan de toepassing van cluster-accountmanagement bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening van de overheid in het kader van New Public Management in Nederland?

1.3 Leerpunten pilot Oude Noorden

De accountmanagement nieuwe stijl zoals voorafgaand beschreven zal alvorens daadwerkelijke implementatie vooraf in twee gebieden worden getest. In dit onderzoek zal vooral gekeken worden naar de pilot in de deelgemeente het Oude Noorden. Tevens zal de pilot in Hoogvliet worden meegenomen om de bevindingen te vergelijken in de twee gebieden. De pilot tracht inzicht te krijgen in de volgende leerpunten.

1. Meest adequate werkwijze in DIN (en in verschillende fases)
2. Welke mandaten moet de accountmanager hebben (alles of exclusief financieel)?
3. Heeft de accountmanager voldoende toegang tot (statistische) informatie uit de diensten? Wat moet daar eventueel voor geregeld worden?
4. Krijgt de accountmanager voldoende toegang tot expertise uit de diensten? In hoeverre kan hij zich deze voldoende eigen maken om volwaardig gesprekspartner te zijn voor de deelgemeente?
5. Hoe vaak is vanwege de gevraagde expertise – na een startperiode – naast de cluster-accountmanager aanvullende inzet nodig bij de contacten met de deelgemeenten? Heeft de accountmanager de juiste gesprekspartner(s) bij de deelgemeente? NB: in diverse stukken wordt de rol van deelgemeentelijk gebiedsmanager nogal uitgebreid (tot en met mandaat binnen clusters)
6. Wat kan er tijdens de pilot geleerd worden van de huidige rapportagelijnen bij de verschillende “diensten/afdelingen” en de gewenste situatie na de pilot? Blijft/gaat een cluster-accountmanager aan een directeur rapporteren op basis van het overkoepelende karakter van het werk? Wat is het maximum aantal gewenste gesprekspartners binnen het cluster?
7. Kan de “winst/verlies” van het cluster-accountmanagement worden gekwantificeerd tijdens de pilot in termen van tijdswinst, integratie van producten of kennis binnen het cluster, *best practices* van de cluster-accountmanagement vs. de situatie voor de pilot? Kan er al een uitspraak worden gedaan over de aangegeven verwachte efficiencywinst in afname van de “dienstbezetting van accountmanagement?”
8. Leidt het inzetten van een cluster-accountmanager tot een wens voor (her)verdeling van taken, anders dan met de huidige dienstaccountmanager door het abstractieniveau van het contact met de deelgemeente? Denk aan teamleiders, managers en beleidsmedewerkers binnen het cluster?

1.4 Methoden & Technieken

Onderzoekseenheden en databronnen

Om tot een beantwoording van de deelvragen, eveneens de hoofdvraag te komen is gebruik gemaakt van verscheidene onderzoeksmethoden. Er zal middels diverse methoden en bronnen informatie worden gewonnen. Voor dit onderzoek zijn diverse databronnen gebruikt. Enerzijds is dit onderzoek descriptief vanwege de empirische beschrijving van de onderdelen van het proces. Anderzijds is het verklarend/evaluatief wegens het feit dat het onderzoek zal uitmonden in een normatief oordeel en indien nodig in aanbevelingen voor verbetering (van Thiel, 2007: 23-24). Er is gebruik gemaakt van interviews. Tevens is er verscheidene informatie verkregen vanuit documenten die opgesteld zijn en nog zullen verschijnen vanuit de gemeente Rotterdam rondom het cluster MO en het cluster-accountmanagement. Bovendien is er tijdens de pilot opgetrokken met de accountmanager die de pilot uitvoert. Er is ook geobserveerd en gehoord betreffende het verloop van het proces. Verder is er een dagelijks een dagboek bijgehouden rondom de uitvoering van de pilot cluster-accountmanagement in het Oude Noorden.

Onderzoeksmethoden

Om tot een beantwoording van de deelvragen, eveneens de hoofdvraag te komen is gebruik gemaakt van verscheidene onderzoeksmethoden. In eerste instantie zal er een inhoudsanalyse van bestaande documenten plaatsvinden om een beeld te krijgen van de case. Dit zijn vergelijkbare onderzoeken rondom accountmanagement bij de overheid en documenten verkregen van de opdrachtgever. Tevens zijn de dagboeken van de pilots rondom cluster-accountmanagement bestudeerd. Verder zijn er interviews gehouden onder sleutelfiguren, zoals alle stakeholders en betrokkenen. Deze interviews hebben betrekking op de professionele visie van de besluitvorming en uitvoering. Deze interviews vonden plaats op straatniveau (de daadwerkelijke uitvoerders op straat) en op organisatorisch niveau (betrokkenen bij het proces van implementatie). Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews waarin open vragen zijn gehanteerd om de respondent de speelruimte te geven om te praten waardoor een breed beeld kan worden verwezenlijkt. Doordat er op verscheidene manieren informatie is verzameld, kan er worden uitgegaan van juistheid van de gepresenteerde informatie. Dit wordt ook wel aangeduid als triangulatie (Van Thiel, 2007: 105). Al deze verschillende onderzoeksmethoden samen zorgen voor een zo compleet mogelijk beeld met betrekking tot het cluster-accountmanagement.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de concepten zijn gemeten. Met nauwkeurigheid is er gekeken naar de instrumenten die zijn gebruikt om te meten, consistentie gaat meer in op de haalbaarheid met andere woorden zal replicatie van het onderzoek dezelfde uitkomsten tonen? (Van Thiel, 2007:55). Door triangulatie toe te passen bij het verkrijgen van informatie is er getracht de betrouwbaarheid te waarborgen. Hierbij is er alertheid om observaties zo objectief mogelijk vast stellen. Tot slot is er een verschil op te maken tussen interne en externe validiteit, interne validiteit richt zich op of de onderzoeker daadwerkelijk meet wat hij vooraf wilde meten. Aan de andere kant richt de externe validiteit zich op generaliseerbaarheid, in hoeverre kan dit onderzoek in Rotterdam gegeneraliseerd worden voor andere gemeenten, personen, organisaties en tijden (Van Thiel, 2007:56).

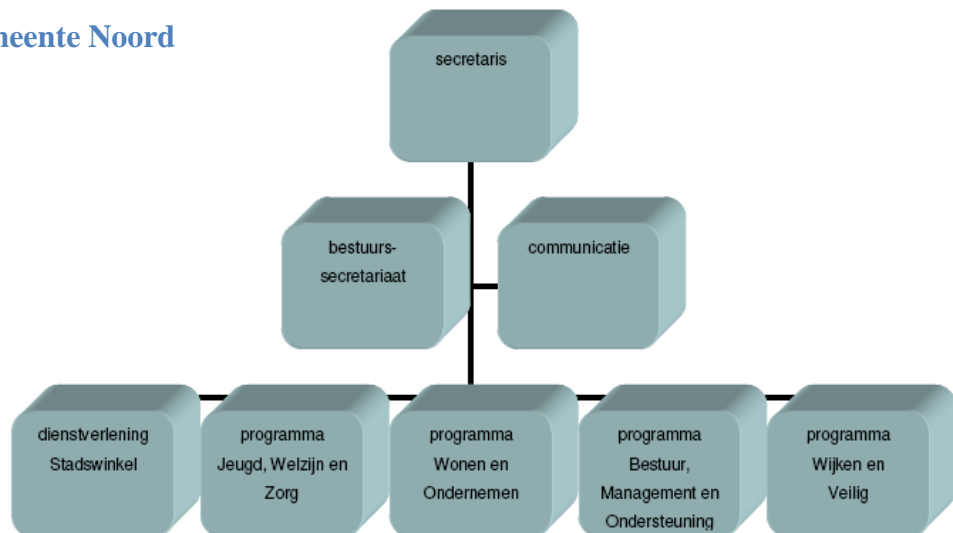
1.5 Casus

Oude Noorden

De Gemeente Rotterdam bestaat uit vijftien deelgemeenten. Een van de deze deelgemeente betreft de deelgemeente Noord met ruim 65 medewerkers. Deelgemeente Noord heeft ruim 50.000 inwoners en bestaat uit een zestal wijken: Provenierswijk, Agniesebuurt, Bergpolder, Oude Noorden, Blijdorp en Liskwartier. Het Oude Noorden is de grootste wijk van de deelgemeente Noord.

Het Oude Noorden is een levendige, centrale woonwijk binnen de deelgemeente Noord waar ongeveer 17.000 mensen wonen. Het is de grootste wijk van deelgemeente Noord en telt relatief veel eenpersoonshuishoudens en eenoudergezinnen. In de wijk zijn veel winkels, horecagelegenheden en kleine bedrijfjes te vinden. Het Oude Noorden kent veel diversiteit en tegenstellingen. Jong, oud, rijk, arm, studenten, acteurs, kunstenaars, ondernemers en winkeliers wonen en werken naast en met elkaar in een klein gebied. De deelgemeente Noord heeft sinds 1 januari 1980 een eigen bestuur: de deelraad. Om de vier jaar gaan de bewoners van Noord naar de stembus om de deelraad te kiezen. Op 3 maart 2010 hebben de laatste verkiezingen plaatsgevonden. De huidige deelraad bestaat uit 19 leden, die de volgende partijen vertegenwoordigen: PvdA (5 leden), Leefbaar Rotterdam (3 leden), GroenLinks (4 leden), VVD (2 leden), CDA (2 leden) en D66 (3 leden). Sinds 2002 werkt de deelgemeente Noord met een nieuwe vorm van besturen namelijk dualisering.

Organogram deelgemeente Noord



1.6 Leeswijzer

Dit rapport geeft in eerste instantie in hoofdstuk 1 een inleiding op het onderwerp. Hierbij gaat het om het gebiedsgericht werken dat nader onder de loep is genomen. Constructen die hierbij worden benaderd betreffen de clustervorming, het werken met een nieuw strategisch instrument Doel- Inspanningen- Netwerk (DIN) en een nieuwe vorm van accountmanagement; cluster-accountmanagement. Gezien het feit dat het nieuwe concepten betreffen, worden deze nader uiteengezet en geoperationaliseerd in het theoretisch kader hoofdstuk 2. Hierbij wordt tevens ingegaan op het bedrijfsmatiger werken van de overheid als fundering voor het gebiedsgericht werken en het werken met vernieuwende instrumentaria. Evenzo is er aandacht voor het cluster-accountmanagement die voortvloeit uit het cluster MO. Aansluitend zal er in hoofdstuk 3 een aantal casusbeschrijvingen worden gegeven vanuit de pilot accountmanagement Oude Noorden. Hierin worden de (lopende) projecten geanalyseerd voor het Oude Noorden waarin er teruggeblikt zal worden hoe de interventies zijn verlopen en wat de rol van cluster-accountmanagement hierin speelt. Voortvloeiend hierop richt hoofdstuk 4 zich op de opvattingen over het gebiedsgericht werken, DIN- proces en cluster accountmanagement in het Oude Noorden. In hoofdstuk 5 worden de opvattingen veelomvattender bekeken van het gehele cluster MO. Hierin vindt een uitgebreide analyse plaats vanuit de verkregen data uit interviews, documenten en observaties in het licht van de probleemstelling van dit onderzoek. Ten slotte zal het onderzoek *gemeentelijk accountmanagement 2.0* worden afgesloten in hoofdstuk 6 met een conclusie op de voorafgaande analyse. Hierbij zal er een antwoord worden geformuleerd omtrent de hypothesen, deelvragen en centrale vraagstelling. Aansluitend volgen er aanbevelingen voor vervolgonderzoek eveneens voor nadere beleidsbepalingen. Verder zal er een reflectie worden gegeven over het verloop van het onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

“Government is not the solution to the problem: government is the problem” Ronald Reagan

Het theoretisch kader vormt de fundering bij het analyseren van de praktijk. In dit onderzoek zal New Public Management (NPM) als theoretisch grondslag worden toegepast. Vanuit deze optiek is het van belang om te bezien wat New Public Management (NPM) is en wie de wezenlijke vertegenwoordigers zijn betreffende NPM in zowel Nederland als in het buitenland. Tevens zal er aandacht zijn voor de beginselen voor vernieuwing van de overheid vanuit de literatuur en doctrines die toegedicht kunnen worden aan NPM.

2.1 New Public Management (NPM) binnen de overheid

Tot aan het begin van de jaren tachtig was het bureaucratisch werken de werkmethode voor de Nederlandse overheid. Centraal stond het opstellen en beheersen van procedures en kwaliteit van de dienstverlening. Hierin ontstond begin jaren 80 een omschakeling. Er ontstond kritiek op het optreden van de publieke sector. Dit kritisch commentaar begon fanatiek te ontstaan in Angelsaksische landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Niet later ontstond er in mildere vorm ook kritiek op het publiek bestel in Nederland. De kritiek in Nederland richtte zich op punten als: te grote overheid waardoor de economie niet kon groeien, het bereik van de overheid zou te groot zijn en de handelwijze van de overheid vergeleken met de private sector zou niet effectief en efficiënt zijn. Ontwikkelingen als de groeiende overheid, omvangrijke begrotingen, bezuinigingen en staatsschulden zijn aanleidingen geweest voor de overheid om in de verstreken decennia de bedrijfsvoering in de publieke sector te veranderen.

Onder leiding van Margaret Thatcher is er om de bedrijfsvoering in de publieke sector te verbeteren in Engeland de vernieuwing New Public Management geïmplementeerd. Hakvoort & Klaassen (2008) zeggen hierover: “Achter het concept van NPM gaat de gedachte schuil dat het mogelijk moet zijn om ook in de publieke en non-profitsector technieken uit de private sector te introduceren zodat de bedrijfsvoering effectiever en efficiënter uitgeoefend kan worden”. De handelingswijze, processen en implementatie van de overheid kunnen hierbij leren van de successen van de werkwijze uit de private sector (Hakvoort & Klaassen, 2008).

Hierbij wordt in acht genomen dat managementvaardigheden zowel binnen de publieke als private sector bruikbaar zijn: “management is about getting things done as quickly, cheaply and effectively as possible” (Politt & Bouckaert, 2000). De kritiek op de publieke sector begin jaren 80 was toe te kennen aan de Verenigde Staten deze werden benoemd door auteurs zoals: Osborne & Gaebler. Deze hebben eveneens een richtsnoer opgesteld om tot een vernieuwende ondernemende overheid te komen. In de jaren negentig is er een trend waarneembaar waarin verschillende landen een vernieuwing toepassen in het management van het publiek bestel. Deze vernieuwing wordt gezien als het begrip New Public Management. Sleutelfiguur bij het opstellen van dit begrip was Christopher Hood met zijn publicaties: *A public management for all seasons* en *The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme*.

New public management (NPM) is:

het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijke en) bedrijfsmatig werken, in casu met meer oog voor onder meer resultaatgericht, prestatiemeting, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering, en bevordering van concurrentie en marktwerking (Hood, 1991, 1995; De Vries en Van Dam, 1998).

De ontwikkeling New Public Management is bedoeld om positieve vooruitgang te boeken bij de overheid. Hierbij richt NPM zich op constructen als: prestatiegericht, vraag-gestuurd, marktgericht, creatief en innoverend werken, zoals het stimuleren van bedrijfsmatigheid, doeltreffendheid en productgerichtheid. NPM kan gezien worden als een stroming om de overheid bedrijfsmatiger te laten werken. NPM is hierbij de denkrichting achter de gedachte van de bedrijfsmatige overheid. Bedoeld worden concepten en beginselen zoals: bevordering van integraal management, outputgerichtheid, betere prestaties, effectiviteit en efficiëntie. Tevens wordt er in de literatuur ook gesproken over NPM als een uiterste vorm van een denkbeeld over de besturing van het publiek bestel (Ringeling, 2004). Ringeling (2004) stelt hierbij ook dat er geen bestuurskundige literatuur met betrekking tot NPM is gepubliceerd die zoveel teweeggebracht heeft als het invloedrijk boek van Osborne en Gaebler (1992) ‘*Reinventing Government*’. Tevens wordt er gesproken over dat het de beste methode is om NPM te begrijpen. Osborne & Gaebler hebben een tiental principes opgesteld om als overheid inzicht te krijgen in doelmatiger werken.

1. De overheid dient gebruik te maken van derde partijen om het beleid uit te voeren. Hierbij speelt interne concurrentie een centrale rol (concurrerende overheid)
2. Verantwoordelijkheid van de bureaucratie verschuiven naar de gemeenschap. Osborne & Gaebler (1992) spreken van “community owned government”. De overheid mobiliseert hierbij de samenleving om te doen wat de overheid verwezenlijkt wil zien. De overheidsbemoediging wordt hierbij enigermate gereduceerd.
3. Interne concurrentie bevorderen. Het behouden van kennis binnen de organisatie en niet alles over te laten aan derden.
4. Doelgericht werken in plaats van regelgedrevenheid. Ook wel “Be driven by their missions, not their rules” (Osborne & Gaebler, 1992). De overheid dient te werken op basis van een doelstelling, missie en visie. Hierbij is het van belang dat regelgedrevenheid niet in het geding komt.
5. Het is van belang dat er wordt gestuurd op effecten (outcomes), prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid in plaats van het sturen op middelen (input). Dit wordt door Osborne & Gaebler (1992) ook wel “Focusing on outcomes rather than on inputs” genoemd.
6. Burgers moeten meer worden gezien als mondige klanten. De overheid dient in haar dienstverlening rekening te houden met behoeften, klachten en wensen van de burger. Tevens is het van belang dat de burger keuzen krijgt aangeboden. Osborne & Gaebler (1992) stellen diverse manieren om een relatie met de burger als klant te onderhouden. Zoals gratis contactmogelijkheden of persoonlijke gesprekken.
7. De overheid moet meer ondernemerschap tonen. Behalve het spenderen van geld dient de overheid middels investeringen zich te sturen op het generen van geld op strategisch vlak. Ook wel “Earn money rather than simply spend it” (Osborne & Gaebler, 1992).
8. Preventiegericht werken. De overheid moet de nadruk leggen op het beletten van mogelijke moeilijkheden in plaats van nieuw beleid te creëren voor bestaande vraagstukken.
9. Decentralisatie binnen de eigen organisatie. Meer autonomie, bevoegdheden en participatie voor de werknemers. Hiermee wordt de kennis en creativiteit van de werknemer benut en ontstaat er motivatie om beter te presteren en resultaten te verwezenlijken. Hierbij dient hiërarchie op een lager pitje te worden gezet. Ook wel “Decentralize authority and embrace participatory management” (Osborne & Gaebler, 1992).
10. De overheid dient de markt te structureren. Hierbij dient de dienstverlening meer marktmechanismen toe te passen in plaats van bureaucratische mechanismen. Te denken aan het gebruik van subsidies, heffingen en toelagen bij het verwezenlijken van veranderingen

Tabel 2: tien principes (NPM) Osborne & Gaebler (1992)

Hierbij kan er gesteld worden dat er een katalytische overheid ontstaat. De overheid dient alle partijen (publiek en privaat) te structuren en te betrekken bij maatschappelijke vraagstukken. Deze partijen zijn noodzakelijk bij het opstellen en uitvoeren van beleid. Hierin stellen Osborne & Gaebler (1992) zoals voorafgaand vermeld diverse keuzen in. Naast de principes van Osborne en Gaebler (1992) heeft ook Christopher Hood (1996) een zevental kenmerken van NPM opgesteld om de publieke sector te organiseren en te sturen:

Kenmerken traditionele overheid	Kenmerken moderne overheid (NPM)
Erkenning van het primaat van de politiek	Divisionalisatie van de ambtelijke organisatie
Dienende rol ambtelijk apparaat	Een competitieve houding van de overheidsorganisatie, met inbegrip van het afsluiten van interne contracten
Accent op zorgvuldigheid bij uitvoering en ontwikkeling van beleid: aan de regels voldoen	Managementpraktijken uit de private sector
Benadrukking inputcontrol: niet overschrijden van beschikbare middelen	Karakteriserend overheidsmanagement
	Budgetspecialisme
	Gestandaardiseerde prestaties
	Productgerichtheid

Tabel 3: zevental kenmerken NPM volgens Christopher Hood (1996)

Tevens stellen Koppenjan en Klijn (2004) ook een vijftal kenmerken van NPM:

1. Een sterke focus op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de overheidsprestaties
2. Een sterke focus op de ideeën en technieken die hun waarde in het bedrijfsleven hebben bewezen
3. Een sterke focus op privatisering en uitbesteding van overheidsdiensten of (delen van) overheidslichamen om de effectiviteit en efficiëntie te verbeteren
4. Een sterke focus op het creëren of gebruiken van markt- of semi-marktmechanismen, of ten minste een toenemende competitie in dienstverlening
5. Een grote nadruk op het gebruik van prestatie-indicatoren of andere mechanismen ten aanzien van de gewenste output van de geprivatiseerde of het verzelfstandigde deel van het overheidslichaam of de uitbestede dienst

Tabel 4: vijftal kenmerken van Koppenjan & Klijn (2004)

Verder hebben Hakvoort en Klaassen (2008) een zevental kenmerken betreffende NPM:

1. Opsplitsing van de publieke sector in zoveel mogelijk resultaatverantwoordelijke eenheden (organisatie rondom producten)
2. Contractmanagement, zo mogelijk in een competitieve omgeving
3. Nadruk op managementstijlen zoals die ook in de private sector voorkomen
4. Meer nadruk op zuinigheid en discipline bij gebruik van schaarse middelen
5. Meer nadruk op duidelijke, aan personen toegewezen verantwoordelijkheden in het management van de organisatie
6. Duidelijke kwantificeerbare standaards en prestatie-indicatoren
7. Controle via outputs

Tabel 5: zeven kenmerken van Hakvoort & Klaassen (2008)

2.2 Gebiedsgericht werken

Het college in Rotterdam heeft in zijn programma (collegeprogramma 2010-2014) het gebiedsgericht werken als basis van haar uitvoeren gemaakt. Hierbij tracht het college samen met de deelgemeenten een meer gebiedsgerichte aanpak te verwezenlijken. De dienstverlening van de gemeentelijke organisaties eveneens andere actoren dienen hierbij gebiedsgericht georganiseerd te worden met een integraal karakter. Met als uitgangspositie het achterhalen wat de prominente vraagstukken zijn in een bepaald gebied, welke inspanning vanuit gemeentelijke organisaties hiervoor nodig zijn en hoe de coöperatie en communicatie met maatschappelijke actoren en burgers in te richten. Voorts zal er worden gekeken naar wat er exact wordt verstaan onder gebiedsgericht werken en welke constructen gebiedsgericht kunnen worden georganiseerd. Derhalve zal het accent liggen op definitie van gebiedsgericht werken, de benodigde werkwijze, instrumenten en middelen om een gebiedsgerichte totstandkoming te treffen.

Gebiedsgericht werken, de strekking

De gemeente Rotterdam heeft 62 (woon)wijken waarbij elke wijk divers is. Te denken aan inwonerssamenstelling, maatschappelijke vraagstukken, perspectief en kansen. Gezien deze diversiteit is het van belang dat de wijken afzonderlijk een “aanpak op maat” realiseren. Gebiedsgericht werken wordt gezien als antwoord op deze “aanpak op maat” om de vraagstukken afzonderlijk te benaderen.

Hierbij wordt ook in acht genomen marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement, ministeries (beslissers en beïnvloeders) te integreren om actief oplossingen te bieden voor de diverse vraagstukken. De diversiteit in de gebieden heeft onder meer als gevolg dat deze gebieden verschillende belangen hebben en daardoor verschillende zaken verwachten van overheidsinstellingen en overige actoren. Zodoende komt het genoemde integrale karakter naar boven. Er wordt middels samenwerkingsverbanden tussen netwerken en ketens getracht positieve effecten te realiseren rondom de verschillende vraagstukken binnen een gebied. Hierbij dienen de betrokkenen op één lijn te worden gebracht om het verloop in kaart te brengen. De hoofdzakelijke vraagstukken dienen hierbij een passende oplossing te krijgen. Gebiedsgericht werken anticipeert hierop doordat elk gebied centraal staat, er vanuit diverse invalshoeken, divisies in samenwerking met marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement en ministeries integraal wordt gewerkt om resultaten te creëren betreffende vraagstukken en kansen in elk gebied.

Voorop staat het “burgernabij” werken, hiermee wordt bedoeld dat alle betrokkenen zoals de instellingen, ondernemers en burgers in een bepaald gebied zich herkennen in de aanpak in de wijk. Tevens dienen deze zich welwillend op te stellen om de ambitie betreffende het gebied tot een aangename werk- leefomgeving te creëren. Het is van belang dat er van buiten naar binnen wordt geraisonneerd; hierbij wordt er gekeken naar wat er vanuit het gebied nodig is en welke benadering er hier het best bij aansluit. Echter dient hier in acht te worden genomen dat er niet enkel wordt gekeken naar de wensen en belangen van burgers/ ondernemers, maar er zijn ook bestuurlijke inzichten vanuit een breder perspectief. Het gaat dan bijvoorbeeld om wijkherstructurering. Met het gebiedsgericht werken wordt dit dus meegenomen in de daadwerkelijke implementatie. De burger wordt hiervan op de hoogte gesteld alvorens het daadwerkelijke doel wordt verwezenlijkt.

“Gebiedsgericht werken is het werken vanuit de opgaven van de wijk, samenwerken met burgers, ondernemers en alle partners die in de wijk actief zijn om te komen tot het ontwikkelen, uitvoeren en implementeren van beleid dat aansluit bij de specifieke kenmerken en vraagstukken van het betreffende gebied en de doelgroepen in dat gebied” (Gemeente Rotterdam, 2012).

2.3 Sociale index/ veiligheidsindex

Sociale kwaliteit is een complex begrip dat praktisch niet te meten is. Bij het stadsbestuur en de deelgemeenten bestaat de behoefte om de sociale kwaliteit van de diverse gebieden in de stad in kaart te brengen en te blijven volgen. Daarom stelde de gemeente in 2007 samen met het onderzoeksbureau RIGO een aantal criteria op, die gezamenlijk een beeld geven van de sociale hoedanigheid van een buurt. Er is besloten het sociale klimaat onder te verdelen in vier invalshoeken:

- capaciteiten
- leefomgeving
- meedoen
- sociale binding

De Sociale Index is de som score van deze vier aspecten en kan worden berekend voor Rotterdam, de deelgemeenten en de wijken. Per gebied kan tevens worden gekeken hoe het scoort op de onderliggende thema's. Hierdoor kan er jaarlijks worden gekeken naar de vooruitgang van een bepaald gebied via de statistische vastleggingen. De informatie uit de sociale index kan als input zorgen voor bepaalde interventies in de diverse gebieden. Hierdoor zal gebiedsgericht werken nauwkeuriger gerealiseerd kunnen worden.

Tevens maakt het stadsbestuur gebruik van de veiligheidsindex. Met de Veiligheidsindex meet de gemeente Rotterdam de veiligheid in de stad. De Veiligheidsindex combineert registratiegegevens van de politie, brandweer, de Roteb en gemeentewerken met enquêtegegevens van bewoners. Het bewonersoordeel telt voor 2/3 mee. Deze gegevens worden samengevoegd tot 1 score per wijk. De index is een cijfer op een schaal van 1 tot 10, die onderverdeeld is in 5 categorieën: veilige wijk ($\geq 7,1$), aandachtswijk (van 6,0 tot 7,1), bedreigde wijk (van 5,0 tot 6,0), probleemwijk (van 3,9 tot 5,0) en onveilige wijk ($< 3,9$). De indexscore is opgebouwd uit acht veiligheidselementen: diefstal, drugsoverlast, geweld, inbraak, vandalisme, overlast, schoon en verkeer.

2.4 Organiserend vermogen

Als er wordt gekeken naar de voorafgaande complexe maatschappelijke vraagstukken waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft betekent dit dat er animo is voor organiserend vermogen. Maar wat houdt organiserend vermogen in? En waarom past dit binnen de kaders van het gebiedsgericht werken? Hieronder zal daar een toelichting op worden gegeven.

Organiserend vermogen, de strekking

Om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te kunnen pakken, dient dit integraal aangepakt te worden door het creëren van een actorenveld waarin alle betrokkenen hetzelfde doel hebben. Hierbij kunnen diverse middelen en instrumenten worden ingezet. Echter, dit kan alleen effectief zijn als alle actoren een gezamenlijke perceptie en interpretatie van de vraagstukken hebben. Tevens hoeven de beoogde middelen en instrumenten niet altijd het gewenste effect te realiseren. Om tot consistente resultaten te komen is het van belang dat partijen zich dienen te organiseren en samen dienen te werken. Als er wordt gekeken naar grootstedelijke vraagstukken kan organiserend vermogen volgens van den Berg e.a. (2002) geïnterpreteerd worden als samengevat: *“de mate waarin belanghebbenden gezamenlijk problemen oplossen en kansen benutten ten behoeve van een duurzame ontwikkeling van de stad”*. Hierbij dienen de actoren strategisch te werken en zich integraal te organiseren. Afzonderlijk dienen de actoren zich veerkrachtig op te stellen om de visie te verwezenlijken. Hiervoor dient ook goed samengewerkt te worden met overige actoren om verkokering te voorkomen. Het organiserend vermogen kan succesvol zijn als er een som is van samenwerkingsbereidheid, gedeelde visievorming en lokale omstandigheden.

Factoren

Organiserend vermogen kan volgens van den Berg et al (2002) succesvol worden verwezenlijkt als aan een drietal factoren wordt voldaan.

1. Lokale omstandigheden
2. Interactie tussen belanghebbenden
3. Implementatie en evaluatie

1. Lokale omstandigheden

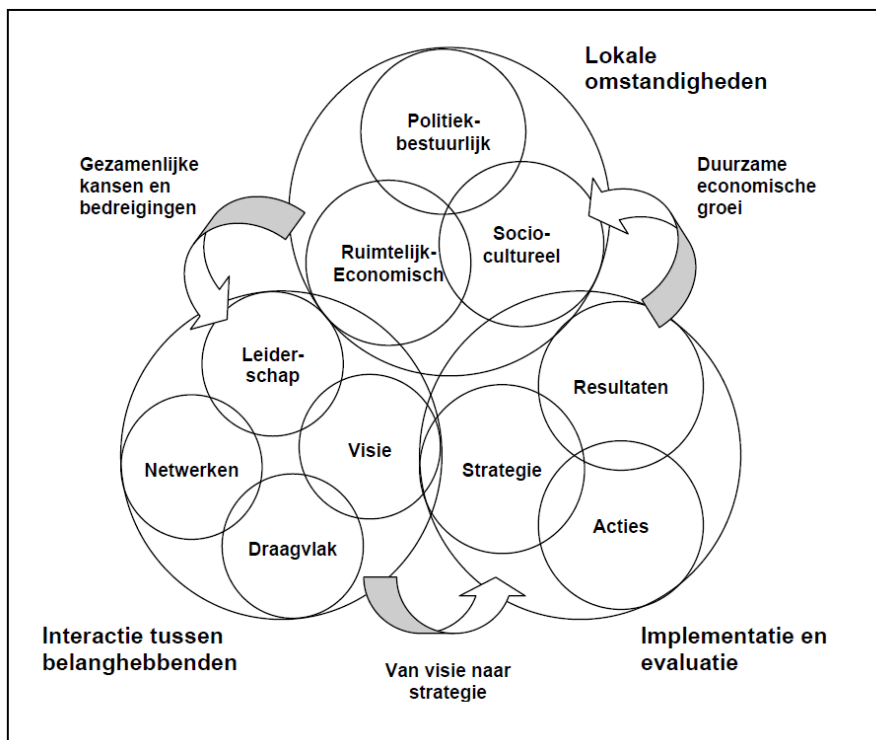
Om complexe maatschappelijke vraagstukken positief te benaderen is het van belang om te kijken naar de context van het gebied. Van den Berg e.a. (2002) benoemen hiervoor een drietal soorten contextuele factoren namelijk: (1) ruimtelijk- economische, (2) sociaal-culturele en (3) politiek bestuurlijke. Elk gebied kent hierbij diverse contextuele factoren wat het dus ingewikkeld maakt om bepaalde interventies te kopiëren naar gebieden elders met soortgelijke vraagstukken.

2. Interactie tussen belanghebbenden

Typerend voor complexe stedelijke vraagstukken betreft de verscheidene interacties tussen betrokken partijen in de zoektocht naar resultaten. Hierbij heerst er een drang om samen te werken, wat de interacties bevordert. De vorm van communiceren en de kwaliteit van de interactie bepalen de mate van oplossingen. Dit geldt voor alle betrokkenen van burgers tot overheidsinstanties. Cruciale factor van goede interactie betreft de visie. Als alle actoren zich houden aan de gedeelde visie zal dit de band versterken en het organiserend vermogen stimuleren.

3. Implementatie en evaluatie

Bij het implementeren en evalueren van de interventies dient de gedeelde vooringenomen visie van de actoren als grondslag. Dit verloop kenmerkt zich door een drietal stadia: strategie, acties en resultaten. De betrokken partijen dienen voorafgaand overeenstemming te bereiken over de te hanteren strategie met bijbehorende doelen. Vervolgens dienen de doelen afgebakend te worden naar concrete actieplannen. Hierbij is het van belang om de beoogde resultaten te realiseren dat alle actoren dit accorderen. Dit geldt ook voor de evaluatiecriteria. Hieronder een schematische weergave van het voorafgaande genoemde drietal factoren om succesvol organiserend vermogen te creëren. Dit model wordt door van den Berg e.a. (2002) het helikoptermodel genoemd gezien de overall blik die het weergeeft.



Figuur 1: Helikoptermodel, organiserend vermogen. Van den Berg e.a. (2002)

2.5 DIN- systematiek

Voortvloeiend uit het organiserend vermogend waarin het van belang is dat alle belanghebbenden de complexe vraagstukken aanpakken, dienen er ook gezamenlijk instrumenten en middelen opgesteld te worden. De DIN (Doel-Inspanningen-Netwerk) is een dergelijk instrument waarin partijen samenkomen om vanuit een eenduidige visievorming een strategische aanpak op te stellen.

IWAP's

Het college in Rotterdam heeft in haar programma (collegeprogramma 2006-2010) het gebiedsgericht werken als basis gebruikt. Een instrument dat hiervoor werd aangekaart betreft de integrale wijkactieprogramma's (IWAP's). Deze uitvoeringsprogramma's werden destijds gebruikt om het GGW te stimuleren. Wat kenmerkend is voor een IWAP, is dat het een uitvoeringprogramma is. In elke IWAP wordt vastgelegd wie, hoe en met welke middelen problemen in een wijk worden aangepakt. De nadruk ligt dus op de acties en uitvoering. Dit wordt veelal vastgelegd voor een periode van een jaar. In de loop der jaren ontstond er onvrede over het werken met IWAP's, deze werden ervaren als onoverzichtelijk en niet functionerend. Op grond hiervan is er gekeken naar een nieuw instrument om het GGW te optimaliseren. Dit was het begin van de Doel Inspanningen Netwerk (DIN).

DIN- systematiek

De DIN (Doel-Inspanningen-Netwerk) methodiek is een belangrijk instrument binnen het gebiedsgericht werken, eveneens voor het cluster-accountmanagement. Het cluster MO heeft besloten om over te stappen op deze methodiek en dit als belangrijk stuurinstrument te gebruiken om zo efficiënt en effectief mogelijk gebiedsgericht te kunnen werken. Belangrijk voordeel van een DIN is dat dit een overzichtsmodel is. Zo komen inspanningen, doelen en resultaten samen in een enkele doelboom en is er een duidelijke samenhang te zien tussen deze elementen. Dit kan grafisch worden weergegeven waardoor er meer transparantie en overzichtelijkheid ontstaat. Er wordt getracht de lange termijn doelen/ visie te benoemen waarbij een hoofdambitie wordt benoemd voor de komende 20 jaar, vervolgens worden de ER- doelen vermeld (betER, mooiER, grotER), dan worden deze subdoelen SMART geformuleerd.

- **Specifiek;** *Is de doelstelling concreet?*
- **Meetbaar;** *Onder welke voorwaarden is het doel bereikt?*
- **Aanvaardbaar;** *Is het acceptabel genoeg voor de gehele organisatie?*
- **Realistisch;** *Is het doel praktisch?*
- **Tijdgebonden;** *Wanneer (in termen van tijd) moet het doel verwezenlijkt zijn?*

Hierna zal er meer op tactisch niveau worden gekeken naar de korte termijn strategie. Hierop volgend zullen de bestaande en gewenste inspanningen worden opgesteld met eventueel interventies en middelen. De DIN geeft weer waar de concentratie van een organisatie op is gericht. Door een grafische weergave hiervan is het inzichtelijker om te zien wat de huidige projecten/ interventies zijn en de verbanden hiertussen. Tevens kan er in een DIN een duidelijke samenhang geconstateerd worden tussen de verschillende inspanningen, ook tussen diensten. Dit is ideaal voor het cluster-accountmanagement, waar diensten samen opereren en waardoor deze duidelijkheid tussen de inspanningen van de verschillende diensten een welkome bijkomstigheid is. Verder zal de DIN na verloop van tijd inzichtelijk moeten maken welke doelen, projecten, interventies zijn verwezenlijkt. Dit gebeurt tijdens een tussentijdse evaluatie. Bij interventies die niet gerealiseerd of positief zijn geweest kan er in een DIN gekeken worden naar waar mogelijke stagnaties of fricties zijn waar te nemen (Gemeente Rotterdam, 2012).

2.6 Accountmanagement

Om gebiedsgericht te werken is het van belang dat er klantgericht wordt gewerkt. Dit betekent dat de interne organisatie zich inzet om de vraag vanuit een bepaald gebied op te nemen. Hierbij is het opbouwen van een goede relatie essentieel. Hiervoor is accountmanagement in het leven geroepen. Dit thema zal hieronder zo bondig mogelijk worden besproken in de veronderstelling dat er meerdere theorieën en systemen zijn. Het construct accountmanagement staat hierin centraal. Er zal gekeken worden middels een meervoudig perspectief zoals, publiek- privaat, diverse beleidstheorieën en literatuur. Diverse organisaties en auteurs hebben definities en opvatting over accountmanagement. Er wordt gekeken naar verscheidene opvattingen, betekenissen en functies van accountmanagement. Hierbij zal er worden afgebakend tot functionele, bruikbare componenten van accountmanagement om het gebiedsgericht werken bij overheidsinstellingen te optimaliseren.

Accountmanagement, de strekking

Het vernieuwde gebiedsgericht werken betekent kostenefficiënt resultaatgericht werken, informatiegestuurd met schaarse gemeentelijke middelen, geld en menskracht. De uitrol en inbedding van het gebiedsgericht werken stelt eisen aan de gemeentelijke sturing en organisatie. Niet alleen op het tactisch operationeel niveau van de deelgemeenten en uitvoerende diensten maar ook op de regiefunctie vanuit de stad en daarmee op het handelen en de inrichting van het cluster MO. Consequentie van het professionaliseren van het gebiedsgericht werken is de inrichting van een adequaat accountmanagement van en voor het cluster MO. Gebiedsgericht werken is vraaggericht werken.

Één van de mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren is het werken met accountmanagement. Alle gemeentelijke instellingen werken met zogenoemde accountmanagers, die de dienstverlening in een bepaald gebied vanuit de eigen dienst implementeren. Hierbij zorgt een accountmanager voor een nauwere relatie tussen een wijk en de interne organisatie binnen zijn/haar dienst. Gemeentelijke overheden willen de relatie met klanten bewaken en verbeteren. Hieronder vallen marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement, ministeries (beslissers en beïnvloeders).

Met als doel een duurzame, betrouwbare relatie, optimale dienstverlening, beter inspelen op vragen uit de markt, het verbeteren van acquisitie gericht op het binnenhalen, behouden en benutten van bedrijvigheid voor de stad en de regio. Op dit moment is er binnen de gemeente Rotterdam geen gemeenschappelijk accountmanagement in de uitvoering. Hierdoor worden "klanten" veelvuldig door verschillende diensten benaderd met verschillende boodschappen. De gemeente Rotterdam geeft de volgende definitie voor het construct accountmanagement:

‘Een strategische aanpak voor de lange termijn om de relatie met (potentiële) klanten aan te gaan, te bewaken en te verbeteren. Het gaat hierbij om: marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement, ministeries (beslissers en beïnvloeders). Met als doel een duurzame betrouwbare relatie, optimale dienstverlening, beter inspelen op vragen uit de markt, en het verbeteren van acquisitie gericht op het binnenhalen, behouden en benutten van bedrijvigheid voor de stad en de regio’ (Gemeente Rotterdam, 2012).

In het rapport ‘‘gemeentelijke accountmanagement’’ van het ministerie van Economische Zaken (EZ) is er een leidraad opgesteld voor gemeenten bij het implementeren van accountmanagement. Hier wordt gesproken over een streven om de dienstverlening van gemeenten te verbeteren eveneens het creëren van concrete eenzijdige eisen en besluiten. Hierbij is het instrumentarium accountmanagement als leidraad genomen. Er is weinig literatuur te vinden betreffende accountmanagement bij overheidsorganisaties vandaar dat de definities uit dit rapport bruikbaar zijn voor dit onderzoek. Als er wordt gekeken naar accountmanagement zijn er meerdere definities. In het rapport van het ministerie van EZ wordt accountmanagement besproken aan de hand van een tweetal benaderingen namelijk:

Goede en eenduidige publieke dienstverlening

Hierbij gaat het er om de interne organisatie zodanig te arrangeren dat er aanbodgericht wordt gewerkt. Aldus vanuit de specifieke vraag uit een bepaald gebied. Dit vraaggericht werken uit zich in bijvoorbeeld één ingangsprincipe voor de ‘‘klant’’. Te denken aan één loket, een accountmanager of een zakelijk contactpersoon. Hierbij kan men terecht voor vragen of onduidelijkheden. Dit eenzijdige ingangsprincipe kan verbreed worden met een casemanager die de specifieke externe aanvragen in de organisatie kan wegleggen om het proces te stileren (Ministerie EZ, 2006).

Goede contacten met het bedrijfsleven ten behoeve van strategische doeleinden

Soms wordt accountmanagement bij een gemeente beschreven als een functie om een band te creëren met “afnemers” van een gemeentelijke dienst. Dit past zowel in het extern als economische beleid van een gemeente. Hierbij kan de informatievoorziening worden gebruikt ter bevordering van zakelijke principes, acquisitie en het creëren/ behouden van bedrijvigheid binnen de gemeente, met als doel in een vroeg stadium in te spelen op de behoeftes van de afnemers van een gemeente. Onderworpen naar het doel en ambitie van een gemeente kan er een afweging worden gemaakt naar welke benadering wordt gehanteerd. Het gaat hierom een goede en eenduidige dienstverlening als het onderhouden van goede contacten. Verder kan er ook worden gekozen voor één van de invalshoeken (Ministerie EZ, 2006).

Accountmanagement als filosofie en set van technieken

Verder is er de invalshoek van Verra (2003, 2006). Accountmanagement omvat een filosofie en een set van technieken, die in de praktijk zijn ontwikkeld. Het is een relatief nieuwe techniek, waarover nog weinig literatuur beschikbaar is. Zaken doen in de huidige tijd is niet meer gebaseerd op “hit en run”, maar veeleer op het aangaan van relaties die zich over langere periodes uitstrekken, vandaar dat de aandacht voor het vraagstuk van accountmanagement toeneemt. Het construct accountmanagement is vooral bekend geworden in de Verenigde Staten. Het heeft zijn intrede voornamelijk in het bedrijfsleven gemaakt. Verra heeft veel publicaties verricht betreffende (internationale) accountmanagement. Verra geeft de volgende definitie aan accountmanagement bekeken vanuit de filosofie en instrumentaria:

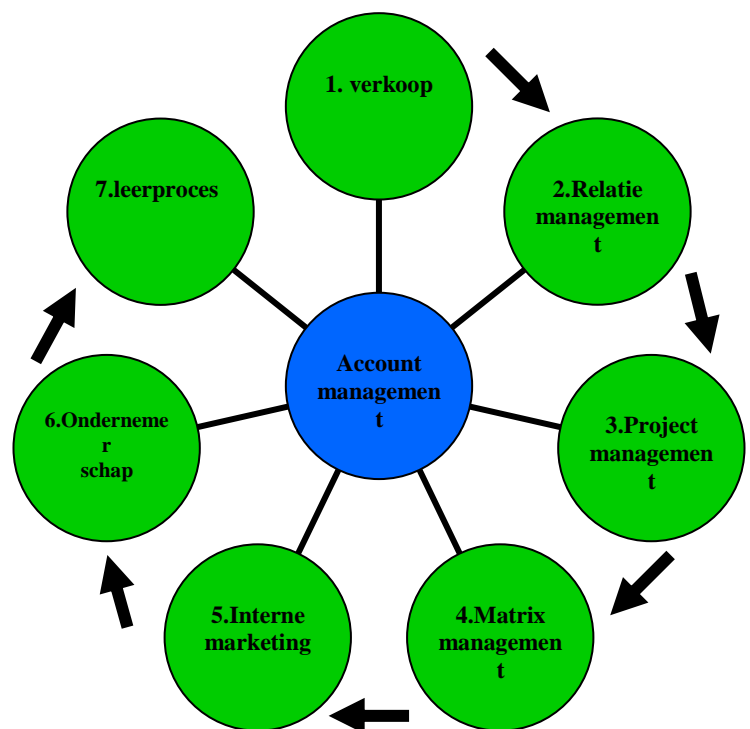
“Accountmanagement is de filosofie en de set van instrumenten en technieken die dienen om de relatie met (potentieel) grote klanten te bewaken en door gerichte beïnvloeding te verbeteren en daarmee de omzet en de winst te vergroten” (Verra, 2003).

De zeven functies van accountmanagement.

Accountmanagement wordt veelal gelabeld als het vermeerderen van de ‘omzet’. Het is echter in de praktijk veel meer dan alleen de focus op commercieel vlak. Verra (2006) geeft hiervoor een zevental functies van accountmanagement. Accountmanagement is een term die vele kenmerken aanduidt. Er zijn zeven functies te onderscheiden, wat in deze figuur geïllustreerd wordt. Er wordt aangegeven dat naarmate accountmanagement meer wordt ontwikkeld, er meer functies onder zullen gaan vallen.

- verkoop
- relatiemanagement
- projectmanagement
- matrixmanagement
- interne marketing
- ondernemerschap
- een leerproces

(Verra, 2006)



Verkoop

Het eerste thema behelst (professionele) verkoop. Hierin staan de behoeften van de klant centraal. De verkoper is in dit thema een creatieve probleemoplosser, vragensteller, observator en beschikt over ruime kennis. Het is van belang dat deze competenties samensmelten met het beschikken over empathisch vermogen. Het welslagen van de verkoop wordt geprononceerd door de kwaliteit van de relatie van de verkoper met de klant. Kortom kan er gesteld worden dat accountmanagement ook wel relatiemanagement betreft (Verra, 2006)

Relatiemanagement

Relatiemanagement richt zich op de bedrijfsmatige relatie met de klant. Hierin tracht de aanbieder een strategische relatie op te bouwen met de afnemer teneinde een wederkerig bedrijfsdienst te creëren. Hierbij ontstaat een wederkerig strategische investering in verloop van personen, kapitaal en specialisme. Behalve tastbare aspecten spelen ook sentimentele factoren een rol. Zoals wederzijdse verwachtingen, vertrouwen en commitment.

Relatiemanagement kenmerkt zich door de persoonlijke relatie voorop te stellen. Het conformeert zich op het bouwen van een persoonlijke connectie met alle stakeholders in de afnemers-organisatie. De accountmanager profileert zich hierin als:

- Betrouwbaar
- Vakkundig
- Expert in accountmanagement
- Interesse in de afnemer
- Bereid zijn het zwaar werk te doen

Relatiemanagement tracht hierin met strategische sleutelfiguren langdurige contacten te creëren. Dit onder het mom van “zakendoen is vrienden maken”. Dit thema wordt ook wel als sparmodel gezien waarbij het coöperatief construct voorop staat. De coördinatie van kwaliteit en vaardigheden van aanbieder als afnemer dienen hierin elementair te zijn. In deze coördinatie is het van belang dat er toepasselijke interactie eveneens communicatie aanwezig is. Dit samenwerkingsverband is te zien als het hoogste niveau met als uitgangspunt het lange termijn denken en coöperatief partnerschap.

Sociale factoren spelen dus een essentiële rol in het relatiemanagement. Hierin neemt de prijs van een dienst/ product een lagere waarde aan bij het breken met een aanbieder. Er kan gesteld worden dat er aan een positieve relatie meer waarde wordt gehecht om een strategisch partnerschap aan te gaan. Hierin speelt het gevoel van een afnemer een beduidende rol. Afnemers kunnen hierin de relatie met een aanbieder op een tweetal facetten waarderen: 1) kwaliteit van de relatie met de afnemer 2) informatievoorziening om gecompliceerde bedrijfsmatige processen te doorzien. Dit betekent voor een aanbieder om meer kennis te hebben dan enkel over de eigen producten.

Deze dienen kennis te nemen van de concurrentiepositie eveneens de ontwikkelingen en producten van de concurrenten. Naast de eigen concurrenten dienen aanbieders ook te kijken naar de ontwikkelingen rondom de afnemer en diens klanten en concurrenten.

Relatiemanagement kent een tweetal principes. In eerste instantie richt relatiemanagement zich op het construeren en cultiveren van een netwerk van actoren. Ten tweede dient de afnemer voortdurend op de eerste plaats te staan. Deze dient in zijn behoeften te worden voorzien en mogelijke fricties dienen deugdelijk te worden opgelost. Het thema relatiemanagement verloopt structureel binnen het accountmanagement proces. Hierin wordt getracht alle beslissingsbevoegde stakeholders binnen de organisatie van de afnemers zowel kwalitatief als kwantitatief te onderhouden. Dit teneinde een positief gevoel te verwezenlijken bij de afnemer. Dat creëert perspectieven om bedrijfsmatige beginselen te implementeren in de dienstverlening van de overheid (Verra, 2006)

Projectmanagement

Om de afnemer te voorzien van een toepasselijk aanbod is het van belang dat de betrokken partners een gelijkwaardig inzet verwezenlijken. Om deze inzet gelijkwaardig te laten verlopen, dient het proces te worden georganiseerd. Hierom is projectmanagement van belang binnen het accountmanagement proces (Verra, 2006).

Matrix management

Het thema matrix management is veelal terug te zien binnen organisaties met meerdere afdelingen met een gezamenlijk doel. Belangenbehartiging wordt hierbij gevormd door prikkels van een afdeling die verspreid wordt door de gehele organisatie. Kenmerkend voor matrix management is dat er geen centrale macht is. Hiërarchie komt dus niet voor. Er is een verdeling van macht onder de afdelingen. Enerzijds de functionele macht en anderzijds de marktgerichte macht. Interdependentie hierbij is dat de machten elkaar kunnen overstijgen. Dit kan voorkomen als marktgerichte factoren prevaleren boven de functionele factoren. Om dit tegen te gaan is er de balanssituatie, hierbij weegt het besluitvormingsproces voor zowel de functionele afdelingen als uit de markt even sterk (Verra, 2006).

Interne marketing

Binnen verkopende organisaties wordt er gesteld dat het gemakkelijker is om buiten te verkopen dan binnen. Deze verkoopkwesitie komt voort uit het feit dat er een verschil zit in focus. Zoals het verschil tussen een salesafdeling en een fabricageafdeling. Een salesafdeling richt zich hierin op het scoren op korte termijn en een fabricageafdeling kijkt in een vroeg stadium naar het procesverloop eveneens dat hierin geen wijzigingen en plannings gemaakt mogen worden. Door het verschil in werkwijze ontstaan er fricties. Het doel van interne marketing is om de interne afdelingen een zekere 'awareness' te geven van waarom bepaalde zaken nodig zijn bij bepaalde klanten. Daarbij zijn interne afdelingen ook volwassen geworden en willen zij feitelijk net zo benaderd worden als de externe klanten. Interne marketing is nodig naast de principes van procesmanagement. Procesmanagement stelt zich namelijk ten doel de interne raakvlakken tussen de afdelingen zo optimaal mogelijk te laten passeren. De beheersing van het primaire proces is gebaseerd op een routineproces dat beheerst en verbeterd moet worden. Interne marketing is nodig in situaties waarin een routineproces wordt verstoord.

Ondernemerschap

Om verkooptechnieken succesvol te laten verlopen is het van belang dat er een strategie wordt gehanteerd waarbij er een klantenstrategie ontstaat. Hierbij wordt de klant specifiek behandeld. Daarbij dient een leverancier in staat te zijn complexe vraagstukken op te lossen met een aanzienlijke interne flexibiliteit. Hierbij dienen de klant en leverancier integraal te kijken naar vraagstukken, functies en voorstellen. Het maatwerk is hierin een hoognodig construct. De leverancier dient complete doorzicht te hebben in de processen van de klant. Hierbij dient men kennis en kunde met elkaar te delen. Het thema ondernemerschap als waarde van accountmanagement neemt in acht dat een leverancier capabel is om fricties bij een klant te herkennen en een toepasselijke oplossing te realiseren en dit te implementeren (Verra, 2006).

Leerproces

Binnen het accountmanagement is het leerproces cruciaal. De capaciteit om te veranderen en het tijdig reageren op veranderingen is een voorwaarde om de continuïteit te waarborgen. Om te groeien is het van belang om constant te interacteren met bedrijvigheid in de omgeving. Het beschikken over veranderkracht, verandervermogen en veranderbereidheid binnen de organisatie is hierin een eis. De flexibele instelling van een organisatie is van belang omdat de organisatie afhankelijk is van de vraag van een klant en hierop dient te anticiperen. Voorts om de organisatie in leven te houden. Zoals de uitdrukking zegt: De klant is koning! De wensen van de klanten dienen geïntegreerd te worden binnen de interne organisatie van de leverancier. Als de interne organisatie kan anticiperen op de ontwikkelingen in een dynamische markt dan is het realiseren van veranderkracht, verandervermogen en veranderbereidheid eenvoudiger. Door dit klantgericht werken kunnen organisaties constant leren en ontwikkelen (Verra, 2006).

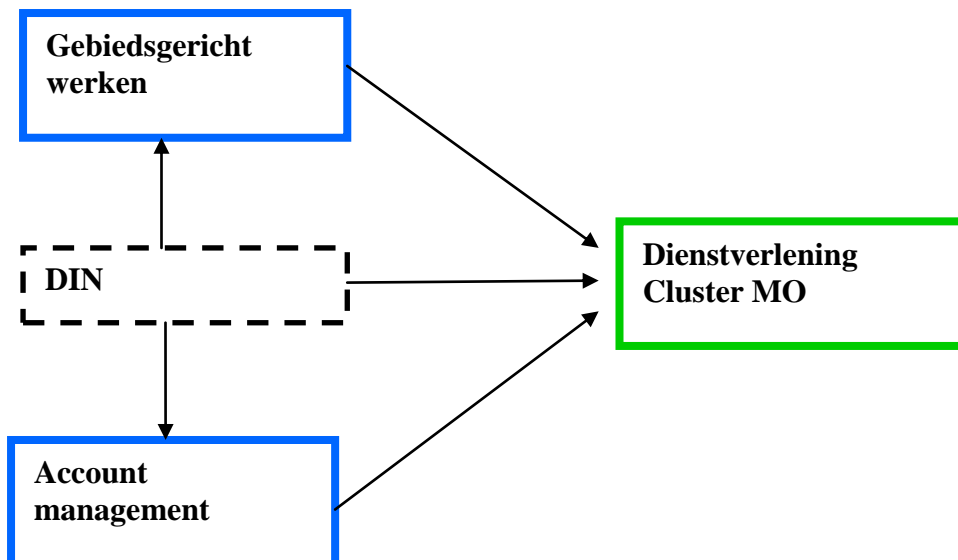
2.7 Conceptueel model

Gezien de theoretische concepten wordt er getracht middels een conceptueel model duidelijk te maken welke factoren invloed hebben op het verbeteren van de dienstverlening van het cluster MO. Het opstellen van een DIN, gebiedsgericht werken en cluster-accountmanagement zijn stappen om de dienstverlening van het cluster MO te bevorderen. Hierbij wordt in acht genomen dat de nieuwe vorm van cluster-accountmanagement zal lijden tot een efficiënte en effectievere dienstverlening van het cluster MO. De gebruikte constructen zijn uitvoerig beschreven in het theoretische kader. De beschreven begrippen hebben invloed op de kwaliteit van de dienstverlening van het cluster MO.

Hypothese 1: Als gebiedsgericht werken wordt toepast zal dit leiden tot betere dienstverlening van het cluster MO

Hypothese 2: Als er cluster-accountmanagement wordt toepast zal dit leiden tot betere resultaten binnen de gebieden van het cluster MO.

Hypothese 3: Als de DIN- systematiek wordt toegepast zal dit leiden tot betere informatievoorziening, transparantie en doelverwezenlijking.



Hoofdstuk 3: Casus beschrijvingen

In 2007 werd de wijk het Oude Noorden door (voormalig) Minister Vogelaar aangewezen als probleemwijk die gelet naar de opeenhoping van sociale, fysieke en economische problemen gerichte aandacht zouden krijgen. In de afgelopen jaren is er in het Oude Noorden met toewijding gewerkt aan een het verbeteren van het leefklimaat. Door ambitieus en doelgericht met gemeente, deelgemeente en de woningbouwcorporaties te werken is er middels een integrale aanpak getracht de fysieke, sociale en economische aspecten te verbeteren in de wijk. De resultaten werden zichtbaar door verbetering van de sociale index en de veiligheidsindex. De overlast werd geringer en de wijk werd sociabeler. Tevens werd de wijk opgeknapt, trokken hoger inkomens naar het gebied en werd het imago van het Oude Noorden bevorderd. Deze resultaten werden toegekend aan de partijen die samen integraal optraden tegen de vraagstukken binnen het Oude Noorden. Voortvloeiend uit bestuurlijk niveau, uitvoering, betrokken bewoners en ondernemers. Hoewel er afgelopen jaren successen zijn geboekt betekend dit niet dat het Oude Noorden geen maatschappelijke vraagstukken meer kent. Het Oude Noorden is nog steeds een “bedreigde wijk” met name op het sociaaleconomisch gebied kenmerkend door een middelmatige bevolking met flinke achterstanden. Na de tegenslag van het intrekken van de Vogelaraanpak door het kabinet hebben de vooraf genoemde partijen zich in een samenwerkingsverband voortgezet. Het streven werd geconverteerd in “gebiedsafspraken 2011-2014”.

3.1 Het kader

De context betreffende de gebiedsafspraken vloeien voort uit het stedelijk beleid. Op stedelijk niveau zijn er de volgende doelstellingen:

- Meer gezinnen, hoger opgeleiden en hogere inkomens behouden voor de stad
- Meer Rotterdammers die tevreden zijn met de eigen woonsituatie en geen overlast ervaren

Het oude Noorden heeft deze doelstelling geconverteerd naar de eigen omgeving en ambitie namelijk:

- Bevorderen van instroom van nieuwe (kapitaalkrachtiger) bewoners.
- Stimuleren van sociale stijgers door te investeren in talentontwikkeling van de nieuwe generatie huidige bewoners én voorkomen dat zij de wijk verlaten.

Het oude Noorden tracht in 2020 een wijk te zijn die een evenwichtige bevolkingsopbouw kent met een gedegen mix van lage, midden en hogere inkomens. Door haar ligging ten opzichte van het Centrum en het historische karakter van een deel van de bebouwing heeft de wijk in potentie aantrekkingskracht voor een hoger opgeleide doelgroep met een extraverte levensstijl. Daarom zal gericht worden geïnvesteerd in het aantrekkelijk maken van delen van het gebied voor deze doelgroep door deze meer toe te snijden op hun woonwensen. Daarbij zal, naast veiligheid, ook de verbetering van het voorzieningenniveau en het culturele klimaat in de wijk de nodige aandacht krijgen.

Voor de investering in “sociale stijgers” is de metafoor van de springplankwijk gekozen. Het Oude Noorden moet een wijk zijn waar jeugd en jongeren zich kunnen ontwikkelen zodat zij stappen kunnen zetten op de sociaal-economische ladder. Daarom wordt geïnvesteerd in een sociaal programma, waarbij talentontwikkeling centraal staat. Om te voorkomen dat deze groep bij het vormen van een gezin de wijk verlaat is van belang dat de wijk kindvriendelijk dus groen is, voldoende veilige speelmogelijkheden en goede voorzieningen biedt. Doel is het percentage hogere en middeninkomens te verhogen van 35% naar 45% in 2020. Omdat investeren in talentontwikkeling een zaak van lange adem is en de woningbouwprojecten die voor instroom van de nieuwe doelgroep moeten zorgen nog moeten worden gerealiseerd, gaan we voor 2014 voor 37% (Jaarprogramma 2012, Oude Noorden).

3.2 Projecten Oude Noorden

In het rapport jaarprogramma 2012 Integrale Gebiedsontwikkeling Oude Noorden zijn een veertiental projecten vastgelegd. In datzelfde rapport wordt de doelstelling benoemd deze veertien projecten voor het einde van dit jaar af te ronden.

Project	Interventies
Sociale Strategie	't Begint bij de kleintjes, Talentontwikkeling opnieuw georganiseerd 0-14, taaltrajecten/ opvoedcursus ouders, sneller signaleren zorg (introductie gezinscoach), full- engagement (wijkgebouw 't klooster) en sociale index van 5,3 naar 5,6
Kwaliteit van buurten toesnijden op leefstijlen	Buitenruimte aanpakken en optimaliseren
Voorzieningencluster Springplank Kloostergebied	Inrichting "lekker Fitzaal"
Gebiedsontwikkeling Kop van Noord	Onderhoud woningen vanuit het oogpunt van stedelijk architectuurbeleid
Gebiedsontwikkeling Kloostergebied en Vinkenbuurt	Kwaliteit van de buitenruimte en woningen worden verbeterd, eveneens de parkeermogelijkheden en de sociale structuur.
Gebiedsontwikkeling Rotte Noord	Inventariseren welke exacte gevolgen de economische situatie heeft op diverse (nieuwbouw)projecten en of er eventuele aanpassingen nodig zijn.
Aanpak winkelgebied Oude Noorden en stimulering creatieve economie	Aantrekkingskracht winkelgebied verbeteren, gebiedspromotie en evenementenbeleid Noordplein,
Gebiedsontwikkeling Snellemanbuurt	Workshops gebiedsontwikkeling, KIWI (Kindvriendelijke Wijk)
Kindvriendelijke wijk Erasmusbuurt / Rottekwartier / Snellemanbuurt	KIWI (Kindvriendelijke Wijk) zowel fysiek als sociaal
Schoonoordbuurt, Pijnackerbuurt en Bergkwartier	Aanpak van de buitenruimte en nieuwbouw
Verkoop en verhuur corporatiebezit	Percentage hogere en middeninkomens verhogen door woningaanbod te verbeteren zowel huur als koopwoningen
Invulling kleine open gaten Zwart Janstraat	Gaten op straat opvullen om straatbeeld te verbeteren
Gebiedsgerichte communicatie	Interactief portal en opstellen leefstijlenkaart.
Speerpunten veiligheid	Aanpak van drugs-, jeugd- en woonoverlast en veiligheidsindex verbeteren

Tabel 6: Projecten Integrale Gebiedsontwikkeling Oude Noorden 2012

Het oude Noorden heeft als langer termijn perspectief om: meer hogere en middeninkomens aan te trekken en te behouden, aantrekkelijkere woon- leefomgeving en meer talentontwikkeling en een beter zorgaanbod. Om dit verwezenlijken zijn er diverse interventies en projecten voor 2012 opgesteld. Dit gebeurt door gebiedsgericht te werken en alle doelen op te nemen in een DIN (Doel Inspanningen Netwerk).

3.3 Terugblik projecten

3.3.1 Sociale Strategie

De sociale strategie in het Oude Noorden biedt kinderen en jongeren uit de wijk een springplank om stappen te zetten op de sociale ladder. Er wordt geïnvesteerd in talentontwikkeling van jeugd en jongeren van 0-19 jaar. Om te voorkomen dat kinderen al met een achterstand aan hun schoolcarrière beginnen is de ambitie dat 90% van de 2 en 3 jarigen aan enigerlei voorschoolse voorziening deelneemt en van de doelgroepkinderen 90% aan een VVE-programma. Vanaf de basisschoolleeftijd wordt een goede infrastructuur gerealiseerd voor onderwijs, met een goede aansluiting op het vervolgonderwijs en een brede programmering voor sport en spel en kunst en cultuur. Door professionals en ouders wordt gewerkt vanuit een gedeelde pedagogische visie. Er zal ruimte vrijkomen om ouders te helpen om zich te ontwikkelen.

Om dit te bereiken zal hun een breed scala aan opleidingsmogelijkheden aangeboden worden. Ook de jongeren zullen worden gefaciliteerd doormiddel van uitgebreide ondersteuning. Dit teneinde het potentieel van deze jongeren volledig te benutten. Rolmodellen in de wijk zullen daarbij zo goed mogelijk worden ingezet. Een goed functionerende thuissituatie is de belangrijkste voorwaarde voor een goede en gezonde ontwikkeling van kinderen. Ouders dienen hier dan de verantwoordelijkheid voor te nemen. Er wordt in samenspel met bewoners en zorginstellingen, een vangnet georganiseerd waarbij vroegtijdig wordt gesignaleerd of kinderen, jongeren en hun gezinnen daarbij hulp nodig hebben. Dit wordt zo georganiseerd dat de kracht in de wijk daarbij zo goed mogelijk wordt benut en instellingen goed samenwerken. Hierbij wordt ruimte geboden aan burgerkracht en faciliteren actieve bewoners optimaal. De bewoners worden uitgedaagd om deze kracht in te zetten voor de wijk.

Het Oude Noorden neemt hier het initiatief in om de inzet van vrijwilligers en stagiaires te organiseren en te richten op wat de wijk belangrijk vindt. Gecombineerd met het kindvriendelijker en groener maken van de buitenruimte, met goede speelmogelijkheden en goede voorzieningen wordt getracht het Oude Noorden een kindvriendelijke wijk te maken. Met als doel dat gezinnen zich thuis voelen en zich in de wijk willen vestigen. Dit zou zich moeten uitten in een toenemende waardering voor het woon- en leefklimaat in de wijk en de toename van het inkomens- en opleidingsniveau van de bevolking. De resultaten van de sociale strategie worden zichtbaar in de sociale index. Het oude Noorden staat nu op 5,3 en gaat in 2020 voor een 6,5 (Jaarprogramma Oude Noorden, 2012).

Achtergrond

Met het aanstellen van een nieuwe procesmanager Integrale Gebiedsontwikkeling Oude Noorden en Agniesebuurt kozen de opdrachtgevers voor iemand met een “sociaal profiel”. Dit vanuit de analyse dat de fysieke component in de gebiedsafspraken goed was uitgewerkt maar de sociale strategie nog een uitwerkingsslag behoefde. De opdracht aan de nieuwe procesmanager was de manier waarop de sociale strategie de afgelopen jaren is vormgegeven tegen het licht te houden, zo nodig op onderdelen te herijken en nader uit te werken in een sociaal uitvoeringsprogramma. Daarom is de sociale strategie in de loop van 2011 geëvalueerd.

Daarnaast is geïnventariseerd waar de bezuinigingen essentiële onderdelen van de aanpak onder druk zet. De sociale strategie in het Oude Noorden is werkende weg ontwikkeld en bestond eigenlijk uit twee verschillende benaderingen met elk hun eigen oorsprong en kenmerken: één in de Kloosterbuurt en één in de Erasmusbuurt. In de Kloosterbuurt heeft een alliantie van partijen uit de wijk, samen met de woningbouwcorporaties, de deelgemeente en de gemeentelijke diensten vooral ingezet op een op het onderwijs aansluitend programma voor de jeugd van 0-14 jaar. Focus hierin ligt vooral op talentontwikkeling, een breed aanbod voor sport & bewegen en kunst & cultuur. Dit betreft een wekelijks aanbod op verschillende locaties, zoals buiten op de pleinen, bij het Kinderparadijs en op de scholen. Er kwam een tweede schoolsportvereniging en het aantal Lekker Fitscholen nam toe. Door de samenwerkende partners is gewerkt met een “gedeelde pedagogische visie” in de omgang met kinderen.

Omdat het gezin de basis is voor een goede ontwikkeling van kinderen is ook ingezet op de versterking van gezinnen. Meedoen, liefst via werk, stond daarbij centraal. De sociale diensten zetten verder in op het in beeld krijgen van alle kinderen in het basisonderwijs en het zo nodig in gang zetten van zorg. Fysiek is geïnvesteerd in de verbouwing van het wijkgebouw het Klooster en het bespeelbaar maken van de omliggende pleinen en binnenterreinen. In de Erasmusbuurt is ingezet op het kindvriendelijker maken van de wijk. Ook hier stond talentontwikkeling en een leefbare buurt centraal, maar de accenten lagen meer op de inrichting en de kwaliteit van de leefomgeving en minder op de hulp aan gezinnen.

Vanuit de woningbouwcorporaties en de deelgemeente is, samen met een aantal actieve organisaties in de buurt en met veel participatie van bewoners en kinderen gewerkt aan het opnieuw inrichten van pleinen en binnenterreinen. Ook is een kindvriendelijke route ontwikkeld, die nog moet worden uitgevoerd. Beide benaderingen zijn tegen het licht gehouden en waar mogelijk op resultaten beoordeeld. Parallel daaraan heeft Woonstad een exercitie verricht onder begeleiding van de Universiteit van Nijmegen die een aantal inzichten heeft opgeleverd. Er werd geconstateerd dat in de afgelopen jaren goede resultaten zijn geboekt. De sociale index steeg tussen 2008 en 2010 van 5,1 naar 5,3 en de veiligheidsindex van een 4,1 in 2006 naar een 5,6 in 2010. Dat betekent dat de inwoners het woon- en leefklimaat in de buurt positiever zijn gaan waarderen. Ook werd de wijk kindvriendelijker. De kindvriendelijkheidsmonitor, in 2009 verricht, gaf aan dat men de overlast van jeugd verminderd- en de voorzieningen voor jeugd- en jongeren verbeterd vindt. Er verhuizen minder gezinnen uit de buurt en de waardering voor de (kwaliteit van de) voorzieningen nam toe (Jaarprogramma Oude Noorden, 2012).

De wijkgebouwen worden steeds meer wijkondernemingen. Door de bezuinigingen worden wijkgebouwen gekort op financiële steun van gemeenten of dienen deze zelfs de deuren te sluiten. Een opkomende ontwikkeling betreft het besturen van wijkgebouwen door bewoners wat ook terug te zien is in het Oude Noorden met het wijkgebouw het Klooster. Hierbij nemen de bewoners het heft in handen en maken van het wijkgebouw een onderneming. Dit is terug te zien bij ruim 50 wijkgebouwen in Nederland (Volkskrant, 2012). De bewoners schijnen het beter en goedkoper te doen dan voorheen. De wijkgebouwen worden hierbij als bedrijven gerund door een groep actieve bewoners.

Daarbij functioneer het wijkgebouw ook als middel om bewoners te activeren in het kader van full- engagement. In eerste instantie als vrijwilliger en in een later stadium om uit te stromen naar de arbeidsmarkt. Dit laat zien dat een wijkgebouw diverse producten kan faciliteren van re-integreren tot zorgaanbod. Hedendaags ligt de focus in het algemeen nog op sociale cohesie. Burgers bepalen hierbij wat deze leuk vinden en anticiperen hierop in de activiteiten die worden aangeboden. In de loop der jaren is te zien dat er een groei is waar te nemen in het aantal bezoeken van burgers aan wijkgebouwen die door de eigen bewoners worden bestuurd (Volkskrant, 2012).

Interventies voor 2012 op het gebied van sociale strategie

Talentontwikkeling opnieuw georganiseerd

Het programma dat gericht is op talentontwikkeling voor de jeugd van de groep 0-14 is succesvol maar moet, met de komst van de verlengde schooldag, opnieuw worden georganiseerd. Men gaat ervan uit dat alle scholen binnen het Oude Noorden volgend jaar een verlengde schooldag kennen. Vanuit het JOS zal daar actief ondersteuning aan worden geboden. Daaromheen moet door de welzijnspartners een nieuw programma worden opgezet. Inzet daarbij is om het bestaande aanbod, ondanks aanstormende bezuinigingen op de deelgemeentelijke budgetten, zo veel mogelijk overeind te houden.

Sneller signaleren

Er zal vanuit de partners in de wijk sneller moeten worden gesignaleerd of inzet van zorg nodig is en zal beter moeten worden samengewerkt met zorginstellingen. Het Oude Noorden gaat experimenteren met een gezinscoach in de vorm van de buurtcoach met mandaat. Met de GGD zullen daar afspraken over worden gemaakt.

Een groep jongeren die dreigt af te glijden tot probleemgroep krijgt een “groepsaanpak light”. Hiervoor zal, samen met de directie Veilig, een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld. Actieve burgers die zich in willen zetten voor de wijk (burgerkracht) krijgen ruim baan en worden gekoesterd. Kwaliteiten in de wijk zullen beter worden benut. Daar waar burgerinitiatieven spontaan ontstaan zal snel worden gereageerd met de attitude om belemmeringen weg te nemen.

Hierbij zal het Oude Noorden experimenteren met het in beheer geven van wijkgebouw het Klooster door bewoners. Organisaties in de wijk hebben de opdracht om bewoners actief bij activiteiten te betrekken. Daarnaast zal inzet bij projecten voor de oudere jeugd, bijvoorbeeld als rolmodel, worden bevorderd. Oktober 2011 is het Klooster opnieuw geopend. Daarmee biedt het wijkgebouw, waarin ook het jongerenwerk, een sociaal-medisch kinderdagverblijf, en een opvoedsteunpunt, gevestigd zijn, de ruimte voor activiteiten voor en door buurtbewoners, maar ook voor activiteiten in het kader van de talentontwikkeling van de jeugd. Daarbij is wel geconstateerd dat de huidige vorm van beheer niet aansluit bij deze ambitie en een andere invulling zal moeten krijgen.

Het Klooster zal als centrum voor en door bewoners, een belangrijke rol gaan spelen in het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Instroom van studenten in het Oude Noorden is een goede manier om een potentiële “blijvers” in het gebied te laten kennismaken met de wijk. Daarom zal voor die doelgroep woonruimte in het Klooster worden gerealiseerd. Met studenten worden in de huurcontracten afspraken gemaakt over hun bijdragen aan de sociale strategie in het Klooster en in de wijk. Ook full engagement is een kans voor de wijk. Daardoor komt een groot potentieel aan vrijwilligers beschikbaar, die voor beheer en activiteiten in de wijk inzetbaar zijn. Getracht wordt voor het jaar 2012 een 5,6 te behalen op de sociale index. Tevens dienen alle basisscholen een verlengde schooldag te kennen. Verder wordt er gewerkt om Het Klooster als een bruisend centrum in de wijk te laten fungeren, geleid door bewoners.

Evaluatie

Reflecterend naar de projecten en plannen voor het jaar 2012 op het gebied van de sociale strategie zal er gekeken worden naar de stand van zaken eveneens de effectiviteit van de interventies op het gebied van de sociale strategie.

Verlenging schooldag

Als er wordt gekeken naar de ambitie om alle scholen binnen het Oude Noorden een verlengde schooldag te laten invoeren kan er gesteld worden dat dit verwezenlijkt is. De trekker van de pilot van het cluster-accountmanagement binnen het Oude Noorden heeft dit mede gerealiseerd door zijn kennis als accountmanager binnen JOS (Jeugd, Onderwijs & Samenleving). Leerlingen blijven hierbij langer op school waarbij er diverse activiteiten worden aangeboden.

Buurtcoach

Het project betreffende de betere signalering van zorg door introductie van een gezinscoach in de vorm van een buurtcoach met mandaat heeft nog geen vruchten afgeworpen. Redenen hiervoor zijn terug te vinden in hiërarchische, bureaucratische en politieke belangen. Dit komt voort uit het feit dat er momenteel gewerkt wordt met een gezinscoach die voor gezinnen zaken regelt met velerlei organisaties. Deze gezinscoach dient hier een prioriteitenlijst voor op te stellen en dit mee te nemen in een integraal overleg waar diverse actoren bij betrokken zijn. De actoren hierbij zijn veelal SoZaWe, politie en GGZ.

De gezinscoach dient zijn interventies voor te leggen bij de nodige partijen die dit dienen te accorderen en bereid zijn dit afzonderlijk uit te voeren. Getracht wordt een buurtcoach te realiseren die voldoende mandaten en vertrouwen krijgt van de betrokken partijen om zaken voor gezinnen te kunnen regelen. Echter zit hier een wereld van organisaties achter die de rol niet uit handen willen geven. Dit wordt ook nog eens onderbouwd met dat het geen financiële kwestie betreft maar een politiek vraagstuk. De doelstelling is om een pilot te draaien met een buurtcoach die getest en geëvalueerd zou worden op effectiviteit. Echter staat het project momenteel nog op de planken en wordt het proces moeizaam op gang gezet.

Wijkgebouw het Klooster

De doelstelling voor 2012 betreffende het wijkgebouw het Klooster is het experimenteren met het in beheer geven van wijkgebouw het Klooster aan de bewoners. Dit is succesvol gerealiseerd en het beheer is gegeven aan de stichting Vrienden van het Klooster. De voorgaande beheerder, de dienst Sport & Recreatie is niet doorgezet omdat er signalen waren dat medewerkers niet voldoende gemotiveerd waren. Tevens past het beheer door de bewoners beter in het kader om burgerinitiatieven meer gehoor te geven en full engagement. Tevens biedt het Klooster een onderkomen aan opbouwwerk dat zich had gevestigd in het oud gebouw van OBR die nu zal dienen als ruimte voor de nieuwe HEMA die het Oude Noorden krijgt. Het Klooster dient momenteel als ontmoetingsplek voor diverse bevolkingsgroepen om het integratieproces ongedwongen te stimuleren. Dit zal voor komende tijd een uitdaging blijven voor het Klooster (Deelgemeente Noord, 2012).

3.3.2 Springplankwijk

Om het Oude Noorden een “springplankwijk” te maken is een goed voorzieningenniveau voor jeugd (en hun ouders) noodzakelijk. Tegen die achtergrond is in de gebiedsafspraken de ambitie geformuleerd om rondom het Johan Idaplein een cluster van voorzieningen te realiseren. Daarbij was de afspraak dat “de nieuwe bredeschool en een sportzaal” daarvan de basis zouden moeten vormen. Dat neemt niet weg dat de komst van een Lekker Fitzaal nog steeds noodzakelijk is om een andere ambitie, namelijk alle scholen zijn in 2014 “Lekker Fitschool”, waar te kunnen maken. Wijkgebouw het Klooster moet een bruisend centrum van de wijk worden en ook de dansschool zal een nieuwe bestemming moeten krijgen die aansluit bij de behoeften van de wijk.

De ambitie om alle scholen in het Oude Noorden Lekker Fit te krijgen komt voort uit het feit dat het Oude Noorden veel kinderen kent met overgewicht. Cijfers van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) laten zien dat 19% van de 4- tot 12-jarigen uit de deelgemeente Noord redelijk overgewicht heeft, daarnaast heeft 8% ernstig overgewicht. Deze percentages tonen gelijkens met het gemiddelde van de gemeente Rotterdam. Als er wordt gekeken naar de deelgemeente Noord dan heeft het Oude Noorden een grotere mate van ernstig overgewicht onder kinderen van 4 tot 12 jaar in tegenstelling tot andere wijken binnen Noord (GGD, 2012)

Achtergrond

In het rapport Jeugd Rijnmond in beeld uit 2012 van het GGD wordt onderzocht waardoor jongeren van 4 tot 12 jaar in het Oude Noorden overgewicht kennen. Er wordt gesteld dat kinderen in het Oude Noorden veelvuldig een televisie en spelcomputer op de kamer hebben eveneens dat er een grotere passieve tijdsbesteding is. In het Oude Noorden eten minder dan de helft van de kinderen dagelijks groente en fruit. Hierbij ontbijten deze kinderen minder dan in de overige wijken. Tevens maken ouders in het Oude Noorden beduidend minder gebruik van buitenschoolse opvang en activiteiten. Dit gebeurt wel vaker in de overige wijken binnen Noord. De ouders in het Oude Noorden geven herhaaldelijk aan dat kinderen niet veilig in de wijk kunnen recreëren eveneens dat er hinder wordt ondervonden van hangjongeren en vervelende personen. Kinderen uit het Oude Noorden zijn minder vaak lid van een sport, of muziekvereniging. Verder zijn er in het Oude Noorden meer ouders zonder opleiding of hebben deze een laag opleidingsniveau.

In de overige wijken binnen Noord ligt het opleidingsniveau hoger. Overgewicht en obesitas zijn een groeiend gezondheidsprobleem onder jongeren in Nederland. Het Voedingscentrum adviseert daarom kinderen dagelijks te ontbijten, groente en fruit te eten en te matigen met zoete voedingsmiddelen. Tevens is het van belang dat televisie kijken wordt afgenomen en lichamelijk activiteit wordt bevorderd.

Interventies voor 2012 op het gebied van de springplankwijk

Lekker fit

Met het actieprogramma Lekker Fit! tracht de gemeente Rotterdam overgewicht en passieve tijdsbesteding bij kinderen tot 14 jaar te reduceren. Op 25 middelbare scholen en op 88 basisscholen wordt er door (sport)-docenten, diëtisten en gezondheidsexperts gestuurd op meer beweging en gezondere voeding. Dit betreft een groep van 20.000 kinderen. De ambitie is om sport en onderwijs te versterken met als doel talentontwikkeling om onderwijsprestaties te stimuleren. In Rotterdam heeft één op de vier kinderen matig tot zeer ernstig overgewicht. In bepaalde wijken is dit zelfs bijna één op de twee kinderen. Dit is hoger dan het Nederlandse gemiddelde. Voornaamste redenen hiervan zijn te weinig beweging en ongezonde voeding. Om dit tegen te gaan heeft de gemeente Rotterdam diverse interventies opgesteld. Op een Lekker Fitschool dienen kinderen minimaal vijf uur per week sport te krijgen. Daarnaast dienen de scholen voeding, bewegingslessen en gezondheidsactiviteiten aan te bieden. Dit wordt gemonitord door een schooldiëtist in collaboratie met de ouders van de kinderen. In 2012 verwacht men een “go” voor het realiseren van de Lekker Fitzaal. Dit betekent dat besloten zal moeten worden of een zaal met “voorzieningen in de plint” financieel haalbaar is voor alle partijen, wie gaat ontwikkelen en er zal een architectonisch ontwerp moeten worden gemaakt. Ambitie is om hier in 2012 uitsluitsel over te hebben.

Evaluatie

Reflecterend naar de projecten en plannen voor het jaar 2012 op het gebied van de springplankwijk zal er gekeken worden naar de stand van zaken eveneens de effectiviteit van de interventies op het gebied van de springplankwijk. Hierbij wordt er gekeken naar of de interventies op het gebied van gezondheid van 4- 12 jarigen succesvol zijn en op welke wijze dit verwezenlijkt is.

Lekker fit

Recent is er een besluit voor de Lekker Fitzaal genomen. Tevens is er een architectonisch ontwerp voor de Lekker Fitzaal gecreëerd. In eerste instantie was er door JOS aangenomen dat het Oude Noorden een Lekker Fitzaal nodig had omdat men in de veronderstelling was dat er een tekort was aan gymruimte. Dit jaar is er na een tweede analyse van JOS geconcludeerd dat een Lekker Fitzaal overbodig is en dat de huidige ruimte de vraag kan opvangen. Dit project heeft eveneens een positieve bijdrage gehad van de trekker van de pilot cluster-accountmanagement voor het Oude Noorden.

3.3.3 Aanpak winkelgebied Oude Noorden en stimulering creatieve economie

Het einddoel is dat de Noorderboulevard in 2020 goed functioneert als bovenwijkse winkelvoorziening in Noord. Het Zwaanshals is a place to be. Het Noordplein is in 2020 een bruisend plein als schakel tussen Zwaanshals en Noorderboulevard. Met de grote inzet op het winkelgebied Oude Noorden en het stimuleren van de creatieve economie zal het gebied in een relatief korte tijd een forse kwaliteitsslag moeten maken. In 2014 zullen minimaal vijf “trekkers” zich hebben gevestigd in het Oude Noorden. Deze winkels zorgen niet alleen voor een verbreding en kwaliteitsverbetering van de branchering, maar stralen deze ook uit op de andere ondernemers in het gebied. Tevens zal de uitstraling van circa 50 winkels zijn verbeterd. De huidige leegstand op de Noorderboulevard van 20% zal worden teruggebracht tot 10%. De leegstand in het Zwaanshalsgebied wordt teruggebracht tot een reguliere mutatieleegstand. Ten aanzien van het terugdringen van de leegstand moet worden opgemerkt dat het realiseren van de doelstellingen in het huidige economische klimaat een grote uitdaging is. Voor het Noordplein zal de planvorming zijn afgerond en vastgesteld, waarbij het plein functioneert als hart van het winkelgebied en schakel tussen de Noorderboulevard en het Zwaanshals (Jaarprogramma Oude Noorden, 2012).

Achtergrond

Een belangrijke stap in het aanpakken van het winkelgebied Oude Noorden was het verwerven van €2,6 miljoen uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO). Deze middelen worden ingezet om, middels cofinanciering, de leegstand terug te dringen, de branchering te verbreden en upgraden, de kwaliteit van de buitenruimte te verbeteren en het gebied te promoten om (nieuwe) bezoekers naar het winkelgebied te trekken.

Voor het realiseren van een bredere branchering en upgrading is een vastgoedstrategie aangetrokken met een breed netwerk (onder andere bij landelijke retailers). Om interessante (landelijke) retailers naar het winkelgebied te trekken, zijn er onder andere middelen beschikbaar om panden samen te voegen voor het creëren van meer vloeroppervlak. Voor het realiseren van een verbeterde (technische) staat en uitstraling van de winkelpanden is een bouwkundig expert aangetrokken. Hij is onder andere een vraagbaak voor ondernemers betreffende de bouwtechnische aspecten van de EFRO-aanvraag. De eerste EFRO-aanvragen zijn ontvangen en inmiddels zijn ook de eerste beschikkingen verleend. Voor de routing naar het Zwaanshals, ter promotie van het gebied, wordt nagegaan of een permanente routing mogelijk is. Deze wordt dan opgenomen in de routing voor het gehele winkelgebied, die met EFRO-middelen gerealiseerd zal worden.

Een deelproject was het formuleren van een aanscherping van de aanpak van de Noorderboulevard en het Zwaanshalsgebied in samenwerking met de Rabobank. Met het onderzoek is met de kennis en het beoordelingsvermogen van de Rabobank Rotterdam kritisch gekeken naar de prestaties en de potentie van de ondernemers in het Oude Noorden. Het eindrapport zou eind 2011 gereed zijn, maar het vaststellen van de conclusies en aanbeveling heeft lichte vertraging opgelopen. In 2011 is de renovatie van de bedrijfspanden aan het Zwaanshals door Havensteder afgerond. Het aanleggen van één of meerdere terrassen aan de Zaagmolenkade verloopt volgens planning en zal in 2012 gerealiseerd worden. Tevens is er de implementatie van een uniek concept voor het Zwaanshals.

Hiervoor zijn verkenningen gestart naar het aantrekken van een publiekstrekker en een mogelijke samenwerking met de Kunstacademie. In het najaar van 2011 heeft het Zwaanshals verhoogde aandacht gekregen van de media met opnames en uitzendingen van het RTL4-programma Herman's Restaurant School in het nieuwe restaurant Branco. Deelnemers aan het programma, deels afkomstig uit de bestanden van SoZaWe, werden opgeleid voor en geholpen aan een baan in de horeca. Dit teneinde het bevorderen van full engagement in het Oude Noorden. Dit houdt het proces in waarin mensen met een uitkering worden uitgestroomd naar de arbeidsmarkt (Jaarprogramma Oude Noorden, 2012).

Het Noordplein is de schakel tussen het Zwaanshals en Noorderboulevard. Om meer leven op en rondom de Rotte te brengen hebben BAM Woningbouw Rotterdam en gebiedsontwikkelaar Concire gezamenlijk een bijeenkomst georganiseerd voor netwerkpartners om de mogelijkheden voor concrete acties en samenwerking te verkennen. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijk investeringsfonds, waarin ook de deelgemeente Noord en woningcorporatie Havensteder participeren. Een eerste concrete actie zal zijn het realiseren van faciliteiten voor de aanleg van bootjes. In 2011 zijn de eerste voorbereidingen getroffen om in het nieuwe jaar te komen tot besluitvorming en realisatie van de aanmeerfaciliteiten voor de zomer van 2012 (Deelgemeente Noord, 2012).

Interventies voor 2012 op het gebied van de aanpak winkelgebied Oude Noorden en stimulering creatieve economie

Aanpak winkelgebied Oude Noorden

Dit jaar zal bij het project “Aanpak winkelgebied Oude Noorden” de nadruk liggen op de EFRO-projecten. Doelstelling is dat dit jaar twee (landelijke) “trekkers” besluiten zich in het winkelgebied te vestigen. De aantrekkingskracht van deze winkels zal ook uitstralen op de andere ondernemingen in het gebied. Aangezien veel woningen boven winkels nauwelijks gebruikt worden, zullen bij het upgraden van het winkelgebied ook de mogelijkheden van meer woningen boven winkels op de Noorderboulevard worden verkend.

Daarnaast zal het gebied verder gepromoot worden en zullen er diverse grote en kleine evenementen plaatsvinden op het Noordplein, waarbij het nieuwe evenementenbeleid operationeel is. De uitkomsten van het Rabobank-onderzoek naar de kwaliteit van het ondernemerschap zullen worden vertaald in actiepunten. Rond en op de Rotte zal minimaal één terras worden gerealiseerd. Daarnaast zal worden gestreefd naar het realiseren van de faciliteiten voor het aanmeren van bootjes voor de zomer. De exploitatie van de bootjes zal in handen zijn van een ondernemer. Dit zal zorgen voor meer levendigheid op en rondom het water en het aantrekken van meer bezoekers naar het gebied. Met de Kunstacademie zal een samenwerking worden opgezet in diverse projecten, waarvoor een projectleider zal worden aangesteld. In de woningen boven de winkels in het Zwaanshals zullen, buiten de reguliere woningtoewijzing, woningen worden toegewezen aan bewoners die zich tussen diverse bevolkingsgroepen willen vestigen.

Evaluatie

Reflecterend naar de projecten en plannen voor het jaar 2012 op het gebied van Aanpak winkelgebied Oude Noorden en stimulering creatieve economie zal er gekeken worden naar de stand van zaken eveneens de effectiviteit van de interventies op het gebied van de aanpak van het winkelgebied en stimulans van de creatieve economie. In de loop van 2012 is er eindelijk een grote landelijke retailer getrokken naar het Oude Noorden. Het betreft een stap in de goede richting om in 2014 vijf van deze trekkers in de wijk te vestigen. Er is een akkoord bereikt over de realisatie van een HEMA op de Zwart Janstraat. De deelgemeente is hier opgetogen over en heeft hier ook inspanningen voor geleverd. In eerste instantie is er met EFRO- middelen een vastgoedstrategie aangetrokken met een breed netwerk (onder andere bij landelijke retailers). De deelgemeente heeft hierbij ook ingezet op het uitzoeken van geschikte locaties eveneens de beschikbaarheid en samenvoeging van panden om meer vloeroppervlak te creëren. Het aantrekken van een HEMA zal een publiekstrekker moeten worden voor het Oude Noorden, daar de verwachting is dat dit een positief effect zal hebben op het aantal bezoekers voor de winkelgelegenheden en overige ondernemers in de wijk. Verder zal het de werkgelegenheid moeten stimuleren. Om deze positieve effecten te vergroten is de deelgemeente momenteel druk bezig om andere, grote, landelijke retailers in de wijk te vestigen (deelgemeente Noord, 2012).

Hoofdstuk 4: Opvattingen over het gebiedsgericht werken, DIN- proces en cluster accountmanagement in het Oude Noorden

In dit hoofdstuk zullen de opvattingen met betrekking tot het gebiedsgericht werken, het werken met DIN en cluster-accountmanagement worden beschreven. Het werken aan de hand van de DIN methodiek en op basis van het cluster-accountmanagement is een belangrijk onderdeel van het gebiedsgericht werken. Het expliciteren hiervan is derhalve noodzakelijk, teneinde de aanpak van de gemeente Rotterdam en de deelgemeente Noord in het bijzonder te kunnen doorgronden.

4.1 Gebiedsgericht werken in het Oude Noorden

Het college in Rotterdam heeft in zijn programma (collegeprogramma 2010-2014) het gebiedsgericht werken als basis van haar uitvoeren gemaakt. Hierbij tracht het college samen met de deelgemeenten een meer gebiedsgerichte aanpak te verwezenlijken. De dienstverlening van de gemeentelijke organisaties eveneens andere actoren dienen hierbij gebiedsgericht georganiseerd te worden met een integraal karakter. Met als uitgangspositie het achterhalen wat de prominente vraagstukken zijn in een bepaald gebied en welke inspanning vanuit gemeentelijke organisaties hiervoor nodig zijn. Zoals hoe de coöperatie en communicatie met maatschappelijke actoren en burgers in te richten.

In het Oude Noorden bestaat er een positieve houding tegenover het gebiedsgericht werken. Het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in samenwerking met burgers, ondernemers en overige partners is hier ook terug te vinden. Er wordt hierbij gesproken over het belang van lokale omstandigheden en doelgroepen bij het ontwikkelen, uitvoeren en implementeren van beleid. Hierbij wordt gesteld dat het Oude Noorden een dynamische omgeving is met meerdere vraagstukken in vergelijking met andere gebieden binnen Rotterdam. Het Oude Noorden kent partners als woningbouwcoöperaties, de gemeente Rotterdam, landelijke retailers en betrokken burgers bij het verwezenlijken van de jaarplannen. Hierbij is het gedachtegoed dat vraagstukken zo lokaal mogelijk moet worden aangepakt eveneens dat interventies per gebied verschillen en stedelijk beleid niet altijd pertinent is. Dit is onder meer te zien in het opgestelde jaarplan gebiedsontwikkeling Oude Noorden voor 2012.

4.1.2 Gebiedsgerichte communicatie

Een goed imago van een wijk is van groot belang om nieuwe bewoners te interesseren voor het Oude Noorden. Mensen kopen of huren niet alleen een woning maar ook een woonomgeving. Daar komt bij dat ook voor het behouden van de zittende bewoners van belang is dat zij trots kunnen zijn op hun wijk, en er daarom willen blijven. Het Oude Noorden werd nog niet zo lang geleden geassocieerd met achterstand en overlast. Er is inmiddels veel gebeurd, waardoor dit beeld niet meer klopt. Maar een imago van een wijk is moeilijk om te buigen. Daarom is gebiedsgerichte communicatie een belangrijk instrument om de doelstelling “het percentage hogere en middeninkomens te verhogen van 35% naar 45% in 2020” te kunnen realiseren.

Medio 2011 is, na een moeizame discussie, overeenstemming bereikt over de kernwaarden voor de communicatie, het ambitieniveau en de beoogde doelgroepen. De kernwaarden van het Oude Noorden zijn: gezellig, authentiek, vintage, kansrijk, levendig en gastvrij. Hierbij wordt getracht andere soort bewoners aan te trekken die wat hoger op de sociale ladder staan. Tegen die achtergrond is een lichte Oude Noorden huisstijl ontwikkeld die in combinatie met de eigen communicatie-uitingen, door alle samenwerkingspartners kan worden gebruikt. Voor gebiedsgerichte communicatie zijn wijkmedia van belang.

Er wordt middels buurtkranten en werkprogramma's getracht de burgers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen Noord. Tevens wordt er social media gebruikt om de gang van zaken voor de bewoners zichtbaar te maken. Er zijn plannen om dit te verbreden door een vaste wijktelevisiezender te introduceren. Verder wordt er volgens de gebiedsmanager in het Oude Noorden getracht zo veel mogelijk op straat te zijn om in contact te komen met burgers en waar nodig gedeelde problematiek op te nemen in het beleid. Individuele gevallen kunnen hierbij worden doorverwezen naar de nodige instanties.

4.2 DIN- proces deelgemeente Noord

Als er wordt gekeken naar het gebiedsgericht werken is het van belang dat er maatwerk wordt geleverd. Elk gebied kent hierbij een eigen visie, lokale omstandigheden, ambities en interventies. Om dit in kaart te kunnen brengen is de DIN (Doel-Inspanningen-Netwerk) een dergelijk instrument waarin partijen samenkomen om vanuit een eenduidige visievorming een strategische aanpak op te stellen. De deelgemeente Noord werkt in de pilot Oude Noorden met inzet aan het uittesten en ontwikkelen van een DIN voor het Oude Noorden waarvan een eerste proeve eind juni gereed is. De pilot gebiedsgericht werken Oude Noorden valt in de deelgemeente Noord samen met een interne reorganisatie. De deelgemeentelijke reorganisatie is een reactie op de huidige ontwikkelingen in het concern Rotterdam. Echter dient hierbij de afschaffing van de deelgemeenten in acht te worden genomen. Tot die tijd is gebiedsgericht werken in het Oude Noorden kernactiviteit.

Getracht werd te beginnen met de pilot vanaf februari 2012. Na een aarzelende start is vanaf april 2012 gestart met het nieuwe gebiedsgericht werken en het opstellen van een DIN in het Oude Noorden. In de startfase is veel tijd geïnvesteerd. Tijd die is genomen om de systematiek te begrijpen en toe te passen. Daarnaast is in de startfase veel aandacht gegaan naar het bepalen van de koers en de reikwijdte van het DIN. Hierin waren de gebiedsmanager, procesmanager en cluster-accountmanager de pioniers. Deze zijn van meet af aan met alle actoren van de deelgemeente en stedelijke clusters begeleid door technische DIN-ondersteuning vanuit de dienst Stadsontwikkeling. Tevens heeft de informatievoorziening om de facetten van de DIN in te kunnen vullen eveneens de nodige tijd gekost. Noord kiest voor het opstellen van een DIN als extra instrument op de al in gang gezette inspanningen in het Oude Noorden in het kader van het Oude Noorden focuswijk. De ambities van het Oude Noorden zijn van algemeen bestuurlijk/ sociaal planologische aard: “vitaal zijn”, “inwoners vasthouden”, “inwoners aantrekken”, “vestigingsklimaat versterken”. Onderwerpen waarover consensus bestaat met stedelijke partners stad en corporaties. Noord maakt het zich hiermee niet gemakkelijk. Het vereist parate kennis van de reguliere inzet. Die kennis is niet volledig en roept veel vragen op met betrekking tot de planning, uitvoering en het effect van deze inspanningen op de beoogde resultaten voor de wijk.

Een ander effect is dat het DIN hiermee niet primair is gericht op het op informatie gestuurd aanpakken van de cruciale vraagstukken van de wijk. Het ontbreken van een heldere link met de actuele situatie en problematiek in het Oude Noorden is opvallend. Het DIN lijkt vooral gezien te moeten worden als een op de toekomst gericht instrument. Binnen de deelgemeente Noord zijn diverse actoren verantwoordelijk voor het gebiedsgericht werken en het opstellen van het DIN. Dit zijn binnen het Oude Noorden de gebiedsmanager, procesmanager en het voormalig hoofd welzijn. De taken en rolverdeling van deze groep is op hoofdlijnen helder. Procesmanager en hoofd welzijn zorgen vooral voor de “sociale” input van het DIN.

De invloed/rol van de gebiedsmanager is meer gericht op fysiek en veilig. De door de deelgemeente Noord, de gemeente Rotterdam en de woningcorporaties aangestelde procesmanager levert input voor het DIN Oude Noorden vanuit de opdracht een integrale gebiedsaanpak te ontwikkelen voor de wijk het Oude Noorden. De procesmanager integrale gebiedsontwikkeling is concreet in de visie op de ontwikkeling van het Oude Noorden en bewaakt de verwerking. Door dit gegeven lijkt de procesmanager op dit moment het meest leidend in het DIN-proces. Deze heeft vanuit sociaal oogpunt meer kennis van de gang van zaken eveneens vooroptredend in het opstellen van de DIN. De gebiedsmanager is nog niet de autoriteit om zaken mee te doen. Die positie heeft de gebiedsmanager nog niet en de vraag is of deze die krijgt en/of ambieert, ook al staat het wel op papier. Hierin wordt ook een afwachtende houding aangenomen. De deelgemeentesecretaris als eindverantwoordelijke van de deelgemeentelijke reorganisatie en daarbinnen als trekker van het onderdeel gebiedsgericht werken, volgt de ontwikkelingen binnen het DIN proces op dit moment op enige afstand. Het DIN Oude Noorden omvat niet de gehele inzet van stad en deelgemeente voor het versterken van het woon- en leefklimaat in het Oude Noorden. Reflecterend naar gebiedsgerichte communicatie kan er gesteld worden dat burgers niet betrokken worden bij het opstellen van een DIN. Hier wordt tweezijdig over gesproken. Enerzijds wordt er binnen de diensten gesproken over dat het van belang is de burgers te betrekken bij de meerjarige plannen in het Oude Noorden om de democratische legitimiteit te garanderen. Anderzijds wordt er gesteld dat er in de analyse en informatievoorziening van de DIN de burgers al gehoord zijn. Verder is de informatievoorziening rondom het opstellen van de DIN lastig geweest. Betrokkenen vanuit Stadsontwikkeling die ondersteuning hebben geboden bij het opstellen van de DIN voor het Oude Noorden spreken over het lastig verkrijgen van informatie van diensten en instanties.

Het DIN is niet de één op één vertaling van de huidige inspanningen van stad en deelgemeente. Een aantal reguliere activiteiten onder meer in werking gezet in het Oude Noorden in het kader van haar status focuswijk blijft in het DIN buiten beschouwing. Het DIN Oude Noorden wordt door de deelgemeente Noord gezien als het extra instrument op de huidige inspanningen in de focuswijk aanpak. Deze insteek heeft consequenties voor het DIN in ontwikkeling. Om de gewenste ambities daadwerkelijk om te zetten in inspanningen met aantoonbare meerwaarde in een DIN Oude Noorden is gedetailleerde inhoudelijke kennis van de diverse bestaande activiteiten in het Oude Noorden als focuswijk onontbeerlijk. Alleen dan kan een juiste keus worden gemaakt welke verbeterdoelen en inspanningen in het DIN moeten worden opgenomen (gemeente Rotterdam, 2012).

4.3 Cluster-accountmanagement Oude Noorden

De cluster-accountmanager heeft met veel contactpersonen te werken. Binnen de deelgemeente Noord zijn er diverse aanspreekpunten eveneens binnen overige diensten binnen het cluster MO. Als de juiste persoon niet gelijk te vinden is, kan hier tijd overheen gaan. Kortom kan er gesteld worden dat er een ingangsprincipe ontbreekt binnen het Oude Noorden. Het gaat om één persoon binnen de deelgemeente en diensten die een vraag of opdracht direct bij de juiste persoon kan neerleggen en dit ook in redelijke tijdspanne kan terugkoppelen naar de cluster-accountmanager. De cluster-accountmanager heeft dus te maken met een diffuus netwerk waarin zelf gezocht moet worden naar informatie en contactpersonen. Binnen Noord wordt er gewerkt aan het één ingangsprincipe. Hierbij is de gebiedsmanager niet de trekker van het gebiedsgericht werken en heeft hier ook de verantwoording niet voor. De procesmanager lijkt meer te weten over de lopende projecten en is ook de persoon die spreekt met partners op het gebied van sociale aspecten. Tevens is deze betrokken bij het proces van het opstellen van de DIN voor het Oude Noorden en uitgesproken over de ontwikkeling van de cluster-accountmanager. Er zijn dus meerdere managers met diverse taken, verantwoordelijkheden en percepties. Dit leidt tot confusie waarbij de cluster-accountmanager dient te initiëren. Verder is er binnen de deelgemeente geen effectieve organisatie in verband met het gebiedsgericht werken. Voorbeelden hiervan zijn onduidelijkheid over de rollen, mandaten, taken, posities van medewerkers. Dit kan mogelijk terug worden gezocht in het feit dat de deelgemeente zich in een reorganisatieproces bevindt.

Hoofdstuk 5: Opvattingen over het gebiedsgericht werken, DIN- proces en cluster-accountmanagement in het Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)

Het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) bestaat uit de diensten SoZaWe, JOS, GGD, Sport en Recreatie, Dienst Kunst en Cultuur. Het cluster MO wordt bestaast uit vier werkvelden. Ook wel bekend als directies. Dit zijn: Sport & Cultuur, Jeugd & Onderwijs, Gezondheid & Zorg, Welzijn & Activering. Hierbij is de ambitie om een toekomstbestendige organisatie neer te zetten die wendbaar, efficiënt en resultaatgericht is. In dit hoofdstuk zal de verkregen informatie afkomstig van de interviewrespondenten en overige geraadpleegde personen worden uiteengezet.

5.1 Gebiedsgericht werken binnen het cluster MO

Gezien de grootte van de organisatie van het cluster MO is het van belang te kijken naar opvattingen binnen het cluster betreffende het gebiedsgericht werken, DIN- werken en clusteraccountmanagement. Hierbij ligt de nadruk op de veranderingen, informatievoorziening, veranderbereidheid en veranderbewustzijn. Ten aanzien van de uitrol en implementatie van het vernieuwde gebiedsgericht werken wordt in de cluster door veel medewerkers een afwachtende houding aangenomen. De medewerkers in de cluster volgen de ontwikkelingen maar hebben een cynische en gereserveerde houding. Er wordt gesproken over de mogelijke veranderingen maar men heeft nog geen duidelijkheid over de toekomstige inrichting. Er wordt aangegeven geen actie te ondernemen totdat de formele kaders en besluiten goed geregeld zijn. Ook bestaan onduidelijkheden over het openstellen van de functies. Niet iedereen zou mogen solliciteren, de huidige accountmanagers die niet geschikt zijn voor de nieuwe functie zouden automatisch de status herplaatsingskandidaat krijgen. Dat wordt een niet plezierig perspectief genoemd. Het bestaande lijnmanagement dringt aan sneller helderheid te scheppen over de consequenties van het invoeren van het gebiedsgericht werken en de wijze waarop het cluster zich hier op moet organiseren. Een visie op de wijze waarop het gebiedsmanagement organisatorisch structureel wordt ingebed wordt node gemist. Duidelijkheid is nodig hoe, en vooral ook wat, de lijnafdelingen moeten leveren in het gebiedsgericht werken. Hierbij wordt getracht duidelijkheid te scheppen over hoe de cluster-accountmanager kan worden bijgestaan in zijn werkzaamheden.

5.2 Werkvelden cluster MO

Hierbij wordt er kort gesproken over de opvattingen van de verschillende directies binnen het cluster MO. Deze kennen diverse standpunten en staan anders in het proces van gebiedsgericht werken.

Jeugd en Onderwijs (JO) Cluster

Bij de medewerkers van JO binnen het cluster MO leven veel vragen over de invulling van het toekomstige accountmanagement. De medewerkers zijn kritisch en gereserveerd. Het lijnmanagement dringt aan sneller helderheid te scheppen over de consequenties van het invoeren van het gebiedsgericht werken en de wijze waarop het cluster zich hierop moet organiseren. Een visie op de wijze waarop het gebiedsmanagement organisatorisch structureel wordt ingebed wordt gemist. Duidelijkheid is nodig hoe en vooral ook wat de lijnafdelingen moeten leveren in het gebiedsgericht werken en hoe de cluster-accountmanager optimaal kan worden bediend. Binnen JOS functioneren per deelgemeente momenteel gebiedsteams. Binnen dit werkveld wordt er positief gesproken over een nieuwe cluster-accountmanager mits deze zich beter kan funderen in het gehele cluster.

Publieke Gezondheid (GGD)

Bij de GGD zijn twee accountmanagers actief voor de deelgemeenten. Zij worden ondersteund door een assistent accountmanager. Vooralsnog wordt bij de plannen voor de reorganisatie uitgegaan van het principe mens volgt taak. De GGD directie heeft er nadrukkelijk voor gekozen de accountmanagers binnen de staf te plaatsen. Zo kunnen de accountmanagers waar nodig binnen de dienst doorzetten. De GGD heeft al jaren een model opgezet waarbij de directie vasthoudt aan het onderhouden van een goede verstandhouding met de deelgemeentebestuurders. Binnen de GGD vormen de accounthouders binnen de vijf clusters binnen de GGD de schakelfunctie tussen de lijn en de accountmanagers. Tussen accountmanagers en accounthouders vindt iedere twee weken afstemmingsoverleg plaats. Een dergelijke structuur dient, in samenhang met de bestaande gebiedsteams van de dienst JOS, in de nieuwe directies van het cluster MO ontwikkeld te worden. De accountmanagers binnen GGD zijn voorstander van het invoeren van een cluster-accountmanager. Gezien het feit dat deze al eerder met een soortgelijk model werken is het voor de GGD zich makkelijker in het nieuwe organisatiemodel te passen.

Kunst en Cultuur

Bij dKC heeft een beleidsmedewerker ook de taak de relatie met de deelgemeenten te onderhouden. dKC zal in de nieuwe situatie geen fte's leveren. Tevens staan deze kritisch tegenover de plannen betreffende de invoering van een nieuwe cluster-accountmanager. Dit komt voort uit het feit dat er een bepaald gevoel en specialisme ontbreekt om werkzaamheden van dKC uit te kunnen voeren. De DIN wordt gezien als het zoveelste instrument met als kanttekening dat burgers niet worden betrokken bij het opstellen van een DIN. Er wordt gesproken dat werkzaamheden vanuit dKC voortkomen uit verstand en gevoel voor culturele creatieve vraagstukken. Hierbij is tevredenheid over de huidige manier van werken eveneens dat dKC een kleinere organisatie kent waarbij iedereen elkaars takenpakket kent. Tevens spreken de medewerkers elkaar vaak omdat deze dagelijks op kantoor in een zelfde ruimte zitten.

Welzijn en Activering

Bij SoZaWe werd het accountmanagement georganiseerd vanuit de werkpleinen door de werkpleinmanagers. Voor het accountmanagement MO zal de nieuwe directie Activering in Welzijn 2 FTE accountmanagers leveren. In het cluster MO zal de nadruk liggen op activering door middel van full- engagement. Hierbij wordt er getracht mensen met een uitkering een opleiding te bieden om in een later stadium uit te laten stromen naar werk.

Sport en Recreatie

SenR is voor een groot deel afhankelijk van de opdrachten die de deelgemeente geeft. Daar is de organisatie op ingericht. Per rayon is een manager verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de dienst. De accountmanager werkt in opdracht van de rayonmanager voor een aantal deelgemeenten. Bij SenR lopen twee processen synchroon: de vorming van het sportbedrijf en de reorganisatie van het cluster MO. Voor het nieuwe cluster MO wordt voorzien in het leveren van minimaal 1 accountmanager. Deze situatie leidt tot onduidelijkheid bij de huidige vier accountmanagers van de dienst SenR. Men spreekt hier over dat de cluster-accountmanager effectief kan zijn als er een duidelijk backoffice is waarbij de cluster-accountmanager voldoende informatie krijgt en constant op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen binnen een gebied (gemeente Rotterdam, 2012).

5.3 Clusteraccountmanagement MO

Als er wordt gekeken naar de functies van de cluster-accountmanager is er te zien dat deze in zijn werkzaamheden in het gebied te allen tijde het stedelijk programma als leidraad dient te nemen, met als speerpunten stedelijke targets en opvattingen over maatschappelijke vraagstukken. Dit kan conflicteren omdat elk gebied andere kaders en problemen kent. Acties vanuit de gebieden die volledig afwijken van het stedelijke programma en inzet van het cluster dienen te worden voorkomen. De cluster-accountmanager als de spil in het gebiedsgericht werken heeft om die reden als taak te bewaken dat de juiste producten van de cluster in de gebieden worden ingezet die ook daadwerkelijk geleverd kunnen worden. Ten aanzien van het voortgangsproces wordt aangegeven dat nu werk moet worden gemaakt met het opstellen van een heldere taakomschrijving met bijbehorende competenties en functieprofiel. In het functieprofiel moet de competentie methodisch analytisch werken noodzakelijk voor het opstellen van een DIN nadrukkelijk onderdeel zijn.

5.3.1 Cluster-accountmanager in de praktijk

In het cluster MO is de cluster-accountmanager het eerste aanspreekpunt voor het gebiedsgericht werken. Samen met de deelgemeentelijke gebiedsmanagers vormt de cluster-accountmanager de centrale as in de uitrol van het gebiedsgericht werken. Met het participeren van de cluster-accountmanager in de pilot wordt vanuit de praktijk bouwstenen aangedragen voor een succesvolle inbedding van het accountmanagement in het cluster MO. De cluster-accountmanager werkt vanaf het voorjaar actief mee in het welslagen van de proefaanpak gebiedsgericht werken in het pilotgebied Oude Noorden. In deze paragraaf wordt er vanuit het functioneren van de cluster-accountmanager in de praktijk gekeken naar de bevindingen, ervaringen en opvattingen.

Context

De cluster-accountmanager MO wordt geconfronteerd met een omvangrijk diffuus netwerk: de deelgemeenten, private partijen het eigen cluster MO en de overige stedelijke clusters. Bij het opvragen van informatie wordt deze wel eens van het kastje naar de muur gestuurd. Hier kan ook een langere tijd over heengaan.

Hierbij is het ook dat de afspraken, opdrachten, maar ook vragen met betrekking tot het leveren van inspanningen in het gebied divers van aard zijn en bij verschillende partijen uitgezet worden. De inzet van het cluster is gebrekkig zichtbaar, dat geldt voor de diverse werkzaamheden en producten van de verschillende clusteronderdelen. De inzet in het cluster MO is versnipperd en bij verschillende medewerkers ondergebracht. De cluster-accountmanager heeft onvoldoende zicht op de output van het cluster en de medewerkers die hierbij betrokken zijn of verantwoording dragen. Tevens hebben medewerkers van diensten jarenlang contacten waarmee wordt gewerkt. Deze kunnen zaken dan sneller tot stand brengen dan dit over te laten aan een clusteraccountmanager. De huidige concernontwikkeling, de reorganisaties op alle niveaus (stedelijk en deelgemeentelijk) geven grote onzekerheid en een afwachtende houding bij de medewerkers van de verschillende clusters en deelgemeenten. De omvang van de veranderingen roepen vragen op bij medewerkers. De werkdruk in het gebiedsgericht werken is hoog, veel afstemmingsoverleg en coördinatie is noodzakelijk voor zowel het onderhouden van de externe contacten als het maken van afspraken binnen het cluster MO. Dit kost eveneens veel tijd. Tijd die voornamelijk zit in het overleggen en het krijgen van informatie.

De cluster-accountmanager wil helderheid ten aanzien van mandaten en bevoegdheden en escalatiemogelijkheden. Dit geldt ook voor het verwerven van doorzettingsmacht en gezag. Hoe krijg je de DIN in uitvoering zonder formele hiërarchische bevoegdheden is een veel gestelde vraag. De clusteraccountmanager kan hierin geen mogelijke interventies benoemen die nodig zijn om helderheid te verschaffen. Diverse problemen en vraagstukken worden vanuit de deelgemeente en het eigen cluster bij de cluster-accountmanager weggelegd. Cluster-accountmanagers geven aan dat het veel tijd vraagt te onderscheiden wat zelf dient te worden opgepakt en wat gedelegeerd kan worden bij experts in het cluster.

Het netwerk in het cluster MO is nog niet volledig opgebouwd. Zo is niet op voorhand duidelijk wie in de nieuwe organisatie verantwoordelijk is voor wat. De cluster-accountmanager heeft in eerste instantie zelf uit moeten zoeken welke medewerkers binnen het cluster MO betrokken zijn binnen het Oude Noorden eveneens welke portefeuille deze hebben. De aard en de inhoud van het vernieuwde gebiedsgericht werken en de betekenis van het DIN is in het cluster onvoldoende bekend. De cluster medewerkers vinden zich niet goed geïnformeerd over wat het gebiedsgericht werken inhoudt voor het cluster als geheel en voor de individuele medewerker.

Vooraf medewerkers die zich niet actief bezighouden met het gebiedsgericht werken en het opstellen van de DIN kennen onduidelijkheid. De informatie vragen en behoeften van deelgemeenten eisen een nauwkeurige blik van de cluster-accountmanager, gezien het feit dat lang niet alles van belang is of leverbaar. Hier wordt wederom het stedelijk programma in acht genomen bij besluiten. De rol van de accountmanager bij het opstellen van de DIN is om gesprekspartner te zijn vanuit het cluster voor de deelgemeenten. Dit is momenteel nog weinig zichtbaar. Binnen het Oude Noorden was al een jaarplan vastgesteld dat in grote lijnen is overgenomen in de DIN voor het Oude Noorden. Er kan dus gesteld worden dat effectief communiceren van belang is bij het functioneren als cluster-accountmanager.

Werken met externe partijen en deelgemeenten

De cluster-accountmanagers moeten met erg veel contactpersonen werken, zowel binnen de diensten als binnen de deelgemeenten. Een ingangsprincipe ontbreekt. In deelgemeenten zijn meerdere gebiedsmanagers actief met verschillende taken, verantwoordelijkheden en eigen rolopvattingen, dit veroorzaakt veel discussie en vraagt om improvisatie van de cluster-accountmanager. De gebiedsmanager dient de sparringpartner van de clusteraccountmanager te zijn, dit is niet altijd het geval. Deelgemeenten zijn niet effectief georganiseerd met betrekking tot het gebiedsgericht werken. Rollen, taken en bevoegdheden van de medewerkers in het gebiedsgericht werken zijn niet duidelijk. In Noord is het een ingangsprincipe nog in ontwikkeling. De huidige positie, het mandaat en doorzettingsmacht van de gebiedsmanager is beperkt. De gebiedsmanager is niet de eindverantwoordelijke voor het gebiedsgericht werken. Met de reorganisatie op het oog zou dit kunnen veranderen. Hierbij zullen medewerkers binnen Noord dan duidelijkheid krijgen over wat de positie en takenpakket zal zijn.

Werken in het Cluster MO

(Deel)gemeentelijke vragen, opdrachten etc. worden in het cluster op diverse plekken uitgezet. Dit vraagt van de cluster-accountmanagers veel uitzoekwerk om na te gaan wie wat oppakt en coördinerend overleg met de verschillende afdelingen, medewerkers en leidinggevenden. Dit uitzoekwerk vergt veel tijd van de cluster-accountmanager en hij/zij dient hierbij zelf achter informatie te gaan. Dit leidt wel eens ertoe dat de cluster-accountmanager van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

In de verschillende directies binnen het cluster MO is het verkeer tussen de directies en de cluster-accountmanager verschillend geregeld. Dit leidt tot vragen bij accounthouders op welke wijze de contacten het best kunnen worden onderhouden.

Werking DIN in deelgemeenten

De kaders en de bedoelingen van het gebiedsgericht werken vanuit de DIN systematiek worden onvoldoende doorgrond door partners. De DIN wordt gezien als bruikbaar instrument waarvan de interventies, doelen en ambities van een gebied schematisch worden weergegeven. Echter is men ook sceptisch. Dit komt voort uit de gedachte van “het zoveelste instrument”, daar in de afgelopen jaren vaker wijzigingen van instrumenten zijn geweest. Er is twijfel over of de DIN het instrument is om gebiedsgericht werken te bevorderen. Deze onduidelijkheid is terug te vinden bij zowel deelgemeenten als het cluster. Tevens is er onduidelijkheid over wat het cluster MO kan leveren in tegenstelling tot de huidige manier van werken. Het gebruik van de DIN-systematiek is per gebied verschillend. Het opstellen, inzetten en aanpak van de DIN kent hierbij diverse werkwijzen. Daar er deelgemeenten zijn die alle informatie al hebben en positief tegenover het werken met een DIN staan en anderzijds deelgemeenten waarbij het proces gestaag verloopt.

De uitgangspunten, het doel en de waarde van de DIN voor het gebiedsgericht werken zijn bij de deelgemeenten en medewerkers van het cluster MO niet eenduidig bekend. Onduidelijkheid heerst waar het echt om gaat, wat er daadwerkelijk in een DIN zou moeten zitten. Bij externe partijen is het daarnaast onvoldoende duidelijk dat de DIN een belangrijk instrument is om de inspanningen in het gebiedsgericht werken van de stad in een bepaalde periode voor een bepaald gebied, zo realistisch mogelijk vast te stellen. Dat het om die reden dringend gewenst is de gebiedswensen kritisch te toetsen. Verder is het voor de cluster-accountmanager niet altijd duidelijk wat de deelgemeente nodig heeft, eveneens wat de deelgemeente werkelijk nodig heeft om een goede DIN op te stellen. Tevens zijn betrokkenen bij de DIN bekender met de systematiek en hebben deze een positievere houding. Hierbij kan er gesteld worden dat bij geen bekendheid met het gebiedsgericht werken en de DIN-systematiek er onduidelijkheid ontstaat over de waarde van het Cluster MO (gemeente Rotterdam, 2012).

De functie

Het selecteren van de cluster-accountmanager dient zorgvuldig plaats te vinden. De cluster-accountmanager is een nieuwe en zware functie die bijzondere competenties, kennis ervaring vereist. Voor het welslagen van de ingezette vernieuwende koers in het gebiedsgericht werken is het noodzakelijk bij de aanstelling van cluster-accountmanagers een formele selectieprocedure te volgen. Dit om te voorkomen dat al bij voorbaat mensen automatisch doorschuiven. Daarnaast is het noodzakelijk nu al te besluiten dat na de selectie een op de functie toegesneden opleiding- en trainingstraject zal volgen. Kerncompetenties waarover de toekomstige cluster-accountmanager moet beschikken, en straks op zal moeten worden geselecteerd zijn: veranderkracht, verandervermogen en veranderbereidheid! (gemeente Rotterdam, 2012).

5.4 Sturingsprocessen en modaliteiten

Het kunnen beschikken over adequate stuurinformatie is door alle betrokkenen naar voren gebracht. Echte gerichte inspanningen vragen om detailinformatie vaak tot op straat- en huisnummerniveau. In de huidige situatie wordt in Rotterdam veel geregistreerd, niet alle bronnen zijn echter vanuit één ingang benaderbaar waardoor de toegankelijkheid (van de vaak in principe aanwezige informatie) problematisch is. Bovendien is het in veel gevallen onvermijdbaar een aantal verdiepingsslagen te maken om de informatie op het gewenste detailniveau te brengen. Voorts wordt het kunnen beschikken over actuele wijktypologieën belangrijk gevonden. Dit als kader voor het scherp krijgen van de DIN's en het bewaken van de samenhang op stedelijk niveau. Daarnaast is de vraag naar begeleiding en structuur groot. Dit geldt voor zowel binnen als buiten het cluster. Verduidelijking van het DIN kader en het kunnen beschikken over een heldere uitwerkingsmethodiek wordt dringend gewenst. Daarbij wordt gedacht aan het ontwikkelen van een heldere methodiek, een standaard plan van aanpak als hulpmiddel voor het opstellen van de DIN's. Verder speelt informatievoorziening een essentiële rol. Het verkrijgen van precieze informatie bij het opstellen van een DIN verloopt moeizaam eveneens dat er de nodige tijd overheen gaat. Getallen zijn hierbij lastig boven water te krijgen op wijkniveau en wordt er weerstand ervaren bij het opstellen van een DIN. Er wordt gesproken over een tijdelijke maakbaarheid om vraagstukken tijdig te begrijpen (gemeente Rotterdam, 2012).

Hoofdstuk 6: Conclusies

Dit onderzoek heeft getracht door middel van het beschrijven en analyseren van het beleid en de daartoe behorende prestaties met betrekking tot het voortraject van het cluster-accountmanagement inzicht te krijgen in het verloop van het proces. Derhalve heeft dit onderzoek getracht inzicht te krijgen in hoe het traject betreffende het gebiedsgericht werken is verlopen. Tevens hoe de pilot cluster-accountmanagement in het Oude Noorden is verlopen, hoe het DIN- proces is ingericht en naar de effectiviteit van een cluster-accountmanager. Verder is er gekeken naar implementatie hiervan voor het gehele cluster MO. Dit omdat de gemeente Rotterdam voornemens heeft binnen alle clusters in de nabije toekomst te opereren met een cluster-accountmanager. De inzichten die in dit onderzoek zijn opgedaan kunnen derhalve gebruikt worden om in de toekomst de implementatie van een dergelijke werkwijze optimaal te laten verlopen. Dit onderzoek heeft in eerste instantie de casus gekenschetst betreffende het gebiedsgericht werken, de DIN-systematiek en cluster-accountmanagement. Hiervoor is het Oude Noorden als casus gebruikt omdat hier een pilot is gedraaid met betrekking tot cluster-accountmanagement. Om de materie te bevatten zijn de genoemde constructen in het theoretische gedeelte uiteengezet. In dit hoofdstuk zal er een koppeling worden gemaakt met de analyse, theorie eveneens het conceptueel model. Verder zal de nadruk liggen op het beantwoorden van een drietal deelvragen die tot de beantwoording van de volgende centrale vraagstelling zal leiden:

In hoeverre draagt de systematiek van gebiedsgericht werken, gebaseerd op de beginselen van accountmanagement, bij aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening door de cluster Maatschappelijke Ontwikkeling?

Past deze systematiek binnen de trends van het New Public Management, zoals beschreven in de theoretische benaderingswijze?

Na beantwoording van de centrale vraagstelling volgen er een aantal praktische aanbevelingen voor implementatie van cluster-accountmanagement en aanbevelingen voor vervolgonderzoek naar accountmanagement binnen de overheid. Tot slot zal er een reflectie worden gegeven omtrent het proces van het onderzoek en het verkrijgen van wezenlijke bevindingen. Hieronder wordt begonnen met beantwoording van een viertal deelvragen die tezamen leiden tot beantwoording van de centrale vraagstelling.

6.1 Beantwoording probleemstelling

6.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: “*Wat zijn de rol en betekenis van de begrippen gebiedsgericht werken, clustervorming en accountmanagement bij de sturing van overheidsorganisaties?*” In deze paragraaf zullen de constructen algemeen worden beschreven waarna deze in de volgende paragrafen inhoudelijker worden behandeld.

Clustervorming

De gemeente Rotterdam vraagt om een overheid die goed bereikbaar is, afspraken nakomt en goede dienstverlening biedt. Er wordt getracht een verbinding te creëren met Rotterdammers, ondernemers en maatschappelijke organisaties ter verbetering van de stad. Om dit te verwezenlijken is het van belang om los te komen van oude structuren en nieuwe samenwerkingen aan te gaan, binnen en buiten het concern. Hierom worden gemeentelijke diensten verbonden om sterke en solide clusters te ontwikkelen. Deze clusters richtten zich op het gebiedsgericht werken (GGW). Deze manier van werken tracht maatwerk te leveren om zowel op efficiënte als effectieve wijze zichtbare resultaten te verwezenlijken in de 62 wijken in Rotterdam. Er is duidelijk geworden dat de huidige programmatische vorm van gezamenlijk gebiedsgericht werken te weinig efficiënt is om de echte hardnekkige problemen in de Rotterdamse wijken met enige snelheid effectief op te lossen. Een verdere professionalisering van het gebiedsgericht werken is nodig. Voorbeelden hiervan zijn clustervorming, het DIN-systeem en nieuw cluster-accountmanagement.

Gebiedsgericht werken

Het college in Rotterdam heeft in zijn programma (collegeprogramma 2010-2014) het gebiedsgericht werken als basis van haar uitvoeren gemaakt. Hierbij tracht het college samen met de deelgemeenten een meer gebiedsgerichte aanpak te verwezenlijken. De dienstverlening van de gemeentelijke organisaties eveneens andere actoren dienen hierbij gebiedsgericht georganiseerd te worden met een integraal karakter. Met als uitgangspunt het achterhalen wat de prominente vraagstukken zijn in een bepaald gebied, welke inspanning vanuit gemeentelijke organisaties hiervoor nodig zijn en hoe de coöperatie en communicatie met maatschappelijke actoren en burgers in te richten.

Het belang hiervan wordt ook door van den Berg e.a. (2002) benadrukt in organiserend vermogen. Deze spreken over de mate waarin actoren integraal complexe maatschappelijke vraagstukken oplossen en de kansen herkennen ter bevordering van een duurzame ontwikkeling van de stad. Hierbij dienen de belanghebbenden zich integraal te organiseren en strategisch te werken (van den Berg et al, 2002). De gemeente Rotterdam heeft 62 (woon)wijken waarbij elke wijk divers is. Te denken aan inwonerssamenstelling, maatschappelijke vraagstukken, perspectief en kansen. Gezien deze diversiteit is het van belang dat de wijken eenieder een “aanpak op maat” realiseren. Gebiedsgericht werken wordt gezien als antwoord op deze “aanpak op maat” om de vraagstukken afzonderlijk te benaderen.

Gebiedsgericht werken anticipeert hierop doordat elk gebied centraal staat. Er wordt vanuit diverse invalshoeken, divisies in samenwerking met marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement en ministeries integraal gewerkt om resultaten te creëren betreffende vraagstukken en kansen in elk gebied. Voorop staat het “burgernabij” werken, hiermee wordt bedoeld dat alle betrokkenen zoals de instellingen, ondernemers en burgers in een bepaald gebied zich herkennen in de aanpak in de wijk. Tevens dienen deze zich welwillend op te stellen om de ambitie betreffende het gebied tot een aangename werk- leefomgeving te creëren. Met het gebiedsgericht werken wordt dit dus meegenomen in de daadwerkelijke implementatie. De burger wordt hiervan op de hoogte te gesteld alvorens het daadwerkelijke doel wordt verwezenlijkt. Kortom kan er worden gesteld: *“het gebiedsgericht werken is het werken vanuit de opgaven van de wijk, samenwerken met burgers, ondernemers en alle partners die in de wijk actief zijn om te komen tot het ontwikkelen, uitvoeren en implementeren van beleid dat aansluit bij de specifieke kenmerken en vraagstukken van het betreffende gebied en de doelgroepen in dat gebied”* (gemeente Rotterdam, 2012.)

Accountmanagement

Reflecterend naar de clustervorming en gebiedsgericht werken is ook accountmanagement een element bij de sturing van overheidsorganisaties. Hierin is accountmanagement één van de mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren. Alle gemeentelijke instellingen werken met zogenoemde accountmanagers, die de dienstverlening in een bepaald gebied vanuit de eigen dienst implementeren. Hierbij zorgt een accountmanager voor een nauwer relatie tussen een wijk en de interne organisatie binnen zijn/haar dienst. Gemeentelijke overheden willen de relatie met klanten bewaken en verbeteren. Hierbij behoren

marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement en ministeries (beslissers en beïnvloeders). Met als doel een duurzame betrouwbare relatie, optimale dienstverlening, beter inspelen op vragen uit de markt, het verbeteren van acquisitie gericht op het binnenhalen, behouden en benutten van bedrijvigheid voor de stad en de regio. Op dit moment is er binnen de gemeente Rotterdam geen gemeenschappelijk accountmanagement. Hierdoor worden "klanten" veelvuldig door verschillende diensten benaderd met verschillende boodschappen. De gemeente Rotterdam geeft de volgende definitie voor het construct accountmanagement:

“Een strategische aanpak voor de lange termijn om de relatie met (potentiële) klanten aan te gaan, te bewaken en te verbeteren. Het gaat hierbij om: marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement, ministeries (beslissers en beïnvloeders). Met als doel een duurzame betrouwbare relatie, optimale dienstverlening, beter inspelen op vragen uit de markt, en het verbeteren van acquisitie gericht op het binnenhalen, behouden en benutten van bedrijvigheid voor de stad en de regio” (Gemeente Rotterdam, 2012).

6.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Kan gebiedsgericht werken bijdragen aan de sturingsprocessen van de overheid?”* De vorige paragraaf gaf een uiteenzetting van de belangrijkste constructen van dit onderzoek. Deze paragraaf gaat verder in op de invloed van deze constructen op dienstverlening van het cluster MO voornamelijk de DIN- systematiek.

DIN- Systematiek en informatievraag

Zoals uit dit onderzoek is te begrijpen is het van belang dat er bij gebiedsgericht werken maatwerk moet worden geleverd. Elk gebied kent hierbij een eigen visie, lokale omstandigheden, ambities en interventies. Om dit in kaart te kunnen brengen is de DIN (Doel-Insparningen-Netwerk) een dergelijk instrument waarin partijen samenkomen om vanuit een eenduidige visievorming een strategische aanpak op te stellen. Het kunnen beschikken over adequate stuurinformatie is door alle betrokkenen naar voren gebracht. Echte gerichte insparningen vragen om detailinformatie vaak tot op straat- en huisnummerniveau. In de huidige situatie wordt in Rotterdam veel geregistreerd, niet alle bronnen zijn echter vanuit één ingang benaderbaar waardoor de toegankelijkheid (van de vaak in principe aanwezige informatie) problematisch is. Het werken met een nieuw instrument zoals de DIN vraagt dus om tijd om de gewenste informatie te verkrijgen.

Het opstellen van de DIN kent hierbij ook de nodige inspanning. Gezien het een nieuw instrument betreft vraagt het om de nodige intensieve begeleiding. Er dient gezorgd te worden voor optimale communicatie, instandhouding en draagvlak van de betrokken actoren van zowel binnen als buiten het cluster MO. Deze aspecten komen voort uit het opstellen van de DIN voor het Oude Noorden zoals deze voorafgaand in dit onderzoek zijn uiteengezet. Betrokkenen spreken hierbij over een verduidelijking van de DIN- systematiek eveneens een leidraad voor het opstellen van een DIN. Daarbij wordt gedacht aan het ontwikkelen van een heldere methodiek, een standaard plan van aanpak als hulpmiddel voor het opstellen van de DIN's. Noord neemt hierin een welwillende houding aan en probeert de jaarplanning in de DIN te integreren. Noord kiest hierin om de DIN te gebruiken als extra instrument op de huidige inspanningen. Partners in het gebiedsgericht werken zoals de gebiedsmanager en de cluster-accountmanager zijn nog onvoldoende in staat om de essentiële informatiebehoefte voor de uitvoering van de inspanningen te formuleren. De informatievraag wordt op een te algemeen niveau geformuleerd waardoor een brug geslagen moet worden naar een meer operationeel niveau.

De beschikbaarheid van de specifieke stuurinformatie voor het DIN-proces moet hierin met voorrang worden opgepakt. De uitgangspunten, het doel en de waarde van de DIN voor het gebiedsgericht werken zijn bij de deelgemeenten en het cluster niet eenduidig bekend. Onduidelijkheid heerst waar het echt om gaat, wat er echt in een DIN zou moeten zitten. De DIN's worden nu nog teveel aan de voorkant gevoed met globale gebiedsvisies en of beleid op hoofdlijnen door meerdere partijen samengesteld zoals een meerjarige planning. Het risico daarvan is dat de activiteiten moeilijk te ontdekken zijn en de plannen moeilijk te objectiveren; het zijn nu nog meer de meeste voordehand liggende plannen. De algemene aard van deze verbeterdoelen bemoeilijkt het opstellen van objectief meetbare inspanningen. Het formuleren van een effectieve door SMART geformuleerde inspanning op dit gebied is vrijwel onmogelijk: complex en niet meetbaar. Tevens dient een door de stad en deelgemeente vastgesteld DIN leidend te zijn voor de aanpak van de vraagstukken. Voorkomen dient te worden dat problemen voortdurend tussentijds worden geherformuleerd. Verder speelt informatievoorziening een essentiële rol. Het verkrijgen van precieze informatie bij het opstellen van een DIN verloopt moeizaam eveneens dat er nodige tijd overheen gaat. Getallen zijn hierbij lastig boven water te krijgen op wijkniveau en wordt er weerstand ervaren bij het opstellen van een DIN. Verder kent het werken met een DIN als stuurinstrument ook een aantal voordelen.

Zo is het een voordeel dat bij het opstellen van een DIN de genoemde inspanningen vooraf opgesteld worden om de beoogde doelstelling te verwezenlijken. Mocht dit niet gerealiseerd zijn kan dit op korte termijn worden gezien. Men kan hier dan bijtijds op anticiperen. Hierbij kunnen de opgestelde interventies worden geherformuleerd of dient de doelstelling aangepast te worden in een vroeg stadium. Tevens zorgt een DIN voor een betere cohesie tussen inspanningen in het netwerk. De inspanningen worden schematisch weergegeven op een A3 waardoor mogelijke verbanden eerder gelinkt kunnen worden. De overzichtelijkheid zorgt er ook voor dat er in een vroeg stadium gekeken kan worden of de beschikbare middelen toereikend zijn om de doelen te verwezenlijken. De weergave zorgt hierbij ook voor transparantie en ontkokering. Alle betrokkenen dienen de DIN als leidraad in het dagelijks werk mee te nemen. Hierdoor wordt er niet naast elkaar gewerkt en hebben alle betrokkenen een gelijke ambitie, doel en visie voor het gebied. De informatievraag bij het opstellen van een DIN wordt als complex ervaren, echter dient er wel naar de juiste informatie te worden gezocht. Dit vergroot de informatievoorziening die anders niet voorhanden zou zijn.

Zoals in de analyse als is beschreven zijn er ook geluiden van weerstand. Dit komt voor uit de gedachte van “het zoveelste instrument”. Dit heeft als grondslag de voorganger van de DIN beter bekend als de integrale wijkactieprogramma’s (IWAP). In de loop der jaren ontstond er onvrede over het werken met IWAP’s, deze werden ervaren als onoverzichtelijk en niet functionerend. Op grond hiervan is er gekeken naar een nieuw instrument om het gebiedsgericht werken te optimaliseren. Uit het rapport van de Rotterdamse Rekenkamer van dit jaar kwam het gebiedsgericht werken niet positief uit de bus. Men vraagt zich af of de DIN wel het geschikte instrument is ter bevordering van het gebiedsgericht werken. Dit is zowel bij deelgemeenten als het cluster MO. Tevens wordt er gesproken over het lastig verkrijgen van informatie en cijfers tot aan wijkniveau. De uitgangspunten, het doel en de waarde van de DIN voor het gebiedsgericht werken zijn bij de deelgemeenten en medewerkers van het cluster MO niet eenduidig bekend. Onduidelijkheid heerst waar het echt om gaat, wat er daadwerkelijk in een DIN zou moeten zitten. Dit kan mogelijk voortkomen uit onbekendheid. Verder wordt er door betrokkenen gesproken over het belang van de burgers. Deze worden niet betrokken bij het opstellen van de DIN. Dit wordt door anderen weersproken door te spreken over dat de burgers in de analysefase worden gehoord en diens belangen in het proces worden meegenomen (gemeente Rotterdam, 2012).

6.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Kan gebiedsgericht werken aan de hand van cluster-accountmanagement bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening van de overheid in het kader van New Public Management in Nederland?”*

Voorafgaande paragraaf ging in op de invloed van gebiedsgericht werken op de DIN-systematiek als sturingsproces. Deze paragraaf zal het construct cluster-accountmanagement nader expliciteren. Om gebiedsgericht te werken is het van belang dat er klantgericht wordt gewerkt. Dit betekent dat de interne organisatie zich inzet om de vraag vanuit een bepaald gebied op te nemen. Hierbij is het opbouwen van een goede relatie essentieel. Hiervoor is accountmanagement in het leven geroepen.

Achtergrond

Het bedrijfsmatiger werken van de overheid kent haar grondslag in de jaren 80 uit kritiek op het bureaucratisch werken. Het construct New Public Management was hierin een eerste ontwikkeling om positieve vooruitgang te boeken bij de overheid. Hierbij richt NPM zich op facetten als prestatiegericht, vraag-gestuurd, marktgericht, creatief, integraal en innoverend werken teneinde bedrijfsmatigheid, doeltreffendheid en productgerichtheid te stimuleren.

New public management (NPM) is:

“het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijke en) bedrijfsmatig werken, in casu met meer oog voor onder meer resultaatgericht, prestatiemeting, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering, en bevordering van concurrentie en marktwerking” (Hood, 1991, 1995; De Vries en Van Dam, 1998).

Zoals voorafgaand is besproken is het gebiedsgericht werken kerntaak binnen de gemeente Rotterdam vanuit de gedachte van het integraal samenwerken vanuit de opgaven van een wijk. Om deze dienstverlening te verwezenlijken wordt bovendien accountmanagement ingezet. Om dit succesvol te verwezenlijken hangt volgens van den Berg et al (2002) af van een drietal factoren: 1) lokale omstandigheden, 2) interactie tussen belanghebbenden en 3) implementatie.

In eerste instantie dient er gekeken te worden naar context van het gebied zoals sociale, culturele of economische factoren. Vervolgens dienen alle actoren te communiceren vanuit een eenzijdige visie om een band te creëren. Verder dient vanuit de gedeelde visie acties geformuleerd te worden en evaluatiecriteria. Deze factoren kunnen ook schematisch worden weergegeven vanuit een helikoptermodel (van den Berg et al, 2002).

Functioneren cluster-accountmanagement

De functie cluster-accountmanager vereist specifieke kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld onderhandelingsvaardigheden en het kunnen vergaren van relevante informatie uit de stedelijke informatiebronnen. De cluster-accountmanager moet de huidige informatiebronnen die voor het DIN relevant zijn kennen en hieruit de operationele informatie kunnen selecteren. Die kennis en kunde zijn nu nog te beperkt. In het cluster MO is de cluster-accountmanager het eerste aanspreekpunt voor het gebiedsgericht werken. Samen met de deelgemeentelijke gebiedsmanagers vormt de cluster-accountmanager de centrale as in de uitrol van het gebiedsgericht werken. Voor een effectieve aanpak, een goede uitrol van het vernieuwde gebiedsgericht werken en het gezamenlijke vaststellen en uitvoeren van de gebiedsopgave, is het belangrijk dat de taakverdeling tussen gebiedsmanager en cluster-accountmanager scherp wordt bewaakt. Hier worden risico's gesignaleerd in een mogelijke overlap van taken.

In het cluster MO is beperkt sprake van common ground en bevologenheid voor het ontwikkelen van een gezamenlijke inzet van stad en deelgemeente in het gebiedsgericht werken. De inzet in het cluster MO is versnipperd en bij verschillende medewerkers ondergebracht. De cluster-accountmanager heeft onvoldoende zicht op de output van het cluster en de medewerkers die hierbij betrokken zijn of verantwoording dragen. Het creëren van voldoende draagvlak voor het vernieuwde gebiedsgericht werken is een structurele opgave voor alle betrokkenen in het gebiedsgericht werken: de cluster-accountmanager, het clustermanagement en de deelgemeenten.

Als er wordt gekeken naar de deelgemeente Noord is er geen effectieve organisatie in verband met het gebiedsgericht werken. Dit komt terug in onduidelijkheid over de rollen, mandaten, taken, posities van medewerkers. Dit kan mogelijk terug worden gezocht in het feit dat de deelgemeente zich in een reorganisatieproces bevindt. De inrichting van een adequaat functionerend backoffice in dienst van het gebiedsgericht werken is dus gewenst.

Aandachtspunt hierbij is de afstemming van de vraag van de cluster-accountmanager en het aanbod van het lijnmanagement in de backoffice. De huidige concernontwikkeling, de reorganisaties op alle niveaus (stedelijk en deelgemeentelijk) geven grote onzekerheid en een afwachtende houding bij de medewerkers van de verschillende clusters en deelgemeenten. De omvang van de veranderingen roepen vragen op bij medewerkers. De werkdruk in het gebiedsgericht werken is hoog, veel afstemmingsoverleg en coördinatie is noodzakelijk voor zowel het onderhouden van de externe contacten als het maken van afspraken binnen het cluster MO. Dit kost eveneens veel tijd. Tijd die voornamelijk zit in het overleggen en het krijgen van informatie. De cluster-accountmanagers moeten met erg veel contactpersonen werken, zowel binnen de diensten als binnen de deelgemeenten. Een ingangsprincipe ontbreekt. Voor goede en eenduidige publieke dienstverlening vanuit accountmanagement is het van belang dat er een ingangsprincipe is. Dit wordt benadrukt in het rapport *leidraad gemeentelijk accountmanagement* van het ministerie van Economische Zaken. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als extern bij deelgemeenten (Ministerie EZ, 2006).

De cluster-accountmanager heeft een functie van relatiebeheerder. Hierin wordt er getracht een strategische relatie op te bouwen met sleutelfiguren binnen een bepaald gebied (Verra, 2006). Dit is momenteel terug te zien in het feit dat de cluster-accountmanager met diverse actoren betrokken is bij het oplossen van problemen eveneens het opstellen van beleid. Binnen Noord is de cluster-accountmanager betrokken bij diverse projecten en bij het opstellen van de DIN. Hierin zijn zowel de plannen van de deelgemeenten als van de stad opgenomen.

Kortom kan er gesteld worden dat de invoering van een cluster-accountmanager positief is. Dit komt voort uit het feit dat het past in het bedrijfsmatiger werken van de overheid eveneens dat dit effectief is. Wel dient er nog aan een aantal aandachtspunten gewerkt te worden om het cluster-accountmanagement naar een hoger niveau te brengen. De invoering van cluster-accountmanagement draagt bij aan een ondernemende, flexibel en doortastende gemeente.

6.1.4 Beantwoording hypothesen

Bij de beantwoording van de deelvragen zijn de uitkomsten van de hypothesen reeds naar voren gekomen. Voor de volledigheid zullen de drie hypothesen afzonderlijk kort worden beantwoord, om een zo overzichtelijk mogelijk beeld te scheppen.

Hypothese 1: Als gebiedsgericht werken wordt toepast zal dit leiden tot betere dienstverlening van het cluster MO

Alle bevindingen die gedurende het onderzoek zijn opgedaan beschouwend wordt deze hypothese aangenomen. Dit komt voort uit het feit dat het gebiedsgericht werken elk gebied centraal stelt. Er wordt vanuit diverse invalshoeken, divisies in samenwerking met marktpartijen, burgers, andere overheden, parlement en ministeries integraal gewerkt om resultaten te creëren betreffende vraagstukken en kansen in elk gebied. Het “burgernabij” karakter staat bij elke actor centraal. Concluderend kan dus worden gesteld dat gebiedsgericht werken leidt tot betere dienstverlening binnen het cluster MO

Hypothese 2: Als er cluster-accountmanagement wordt toepast zal dit leiden tot betere resultaten binnen de gebieden van het cluster MO.

Alle bevindingen die gedurende het onderzoek zijn opgedaan beschouwend wordt deze hypothese deels aangenomen. Dit door het proces gedurende het onderzoek nog in de pilotfase zat en er hier is opgemerkt dat er nog enkele verbeterpunten zijn. Gelet op de veronderstelling dat deze punten daadwerkelijk verbeterd zullen worden door de betrokkenen hier ook van op de hoogte zijn is de veronderstelling gerechtvaardigd dat dit proces geoptimaliseerd zal worden en zodoende de toepassing van cluster-accountmanagement zal leiden tot betere resultaten binnen het cluster MO.

Hypothese 3: Als de DIN-systematiek wordt toegepast zal dit leiden tot betere informatievoorziening, transparantie en doelverwezenlijking.

Deze hypothese wordt deels aangenomen. Dit komt voort uit het feit dat de DIN schematische overzichtelijkheid weergeeft. Dit zorgt voor transparantie om tijdig verbanden te herkennen en hierop te anticiperen. Tevens zorgt het incrementele karakter van de DIN ervoor dat er niet onnodige interventies worden gepleegd. Dit komt de doelverwezenlijking ten goede. Verder ligt de informatievoorziening van een DIN wat matiger. Het verkrijgen van de juiste informatie bij opstellen wordt weleens als traag ervaren.

6.1.5 Beantwoording centrale vraag

De deelvragen geven tezamen antwoord op de vraag: *“In hoeverre draagt de systematiek van gebiedsgericht werken, gebaseerd op de beginselen van accountmanagement, bij aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening door de cluster Maatschappelijke Ontwikkeling? Past deze systematiek in of versterkt deze de trends van het New Public Management, zoals beschreven in de theoretische benaderingswijze?”* Geconcludeerd kan worden dat het gebiedsgericht werken gebaseerd op de beginselen van accountmanagement positief invloed heeft op de dienstverlening van de cluster Maatschappelijke Ontwikkeling.

Gaandeweg ontwikkelt het gebiedsgericht werken zich. Dit kost de nodige tijd maar heeft de nodige voordelen. Gezien het feit dat gebieden allen andere soorten problematiek kennen is beleid niet over alle gebieden te generaliseren. Om complexe maatschappelijke vraagstukken positief te benaderen is het van belang te kijken naar de context van het gebied. Elk gebied kent diverse contextuele factoren wat het ingewikkeld maakt om bepaalde oplossingen te kopiëren naar een ander gebied. Het gebiedsgericht werken organiseert zich vanuit de vraag van het gebied waarbij integraal naar passend beleid wordt gezocht. Om dit te kunnen realiseren wordt er cluster-accountmanagement gebruikt in combinatie met het gebruik van een DIN. Het accountmanagement tracht hierin een langdurige relatie op te bouwen met een deelgemeente waarbij er interactie is tussen alle belanghebbenden. Het cluster-accountmanagement betreft samenwerking van een deelgemeente met alle diensten binnen een cluster. Zoals in dit onderzoek is beschreven is dit een optimistisch middel om de relatie tussen een gebied en een cluster te verbeteren.

Gezien het cluster-accountmanagement nog in de kinderschoenen staat kan het in de toekomst een wezenlijk middel zijn ter bevordering van de dienstverlening van het cluster MO. Wel dient de informatievoorziening als interne en externe organisatie beter georganiseerd te worden. De DIN systematiek als instrumentarium van het cluster-accountmanagement is eveneens aannemelijk om het gebiedsgericht werken te bevorderen. Naast het feit dat het een nieuw instrument is, dat een moeizame informatietoever en enige tijdruimte kent, betreft het een bruikbaar middel. Het geeft een schematische weergave van de doelen, projecten en interventies op langer termijn. Dit zorgt voor overzichtelijkheid, transparantie, ontkokering en maakt tijdig ingrijpen mogelijk.

6.2 Aanbevelingen

Om het gebiedsgericht werken en het cluster-accountmanagement verder te optimaliseren zullen in deze paragraaf enkele aanbevelingen worden geformuleerd. Deze verbeteracties kunnen zowel praktisch worden gebruikt als voor nader onderzoek.

Systematiek en informatievraag

In eerste instantie dienen medewerkers van het cluster MO beter te worden geïnformeerd over wat het gebiedsgericht werken inhoudt voor de cluster als geheel en voor de individuele werknemer. Dit is ook van belang voor werknemers die niet betrokken zijn bij het gebiedsgericht werken, cluster-accountmanagement en het opstellen van een DIN. Dit zorgt voor een gedeelde visie van de gehele organisatie. Tijdens het onderzoek is gemerkt dat er medewerkers zijn die niet exact weten wat de clustervorming betekent voor de dagelijkse gang van zaken eveneens voor de persoonlijke functie. Binnen het cluster MO is er een gedeelde mening over het werken met de DIN- systematiek. Men spreekt hierbij dat de DIN een zoveelste instrument is dat mogelijk zal floppen. Aanbeveling hierbij is om te stoppen met het wisselen van instrumenten op korte termijn. Dit met als doel sceptici en gereserveerde medewerkers te voorkomen. Het is van belang dat er bewustzijn wordt gecreëerd. Cluster-accountmanagement is een nieuwe manier van werken die cultuurverandering vereist. Het collectief belang dient de individuele doelstellingen te overstijgen. Door aandacht te besteden aan de organisatieverandering middels workshops kan dit duidelijkheid bij medewerkers verschaffen.

Transparantie en structuur

Om het cluster-accountmanagement soepeler te laten verlopen, zal zowel de interne als externe organisatie beter gestructureerd moeten worden. Hierdoor zal er minder tijd verloren moeten gaan naar uitzoekwerk. Het vinden van de juiste persoon voor de benodigde taak is hierbij van belang. Het inzichtelijk maken van taken en werkzaamheden van het cluster MO is dus gewenst. De inzet van het cluster, clusteronderdelen, exacte werkzaamheden, de reguliere taken en producten moeten ten behoeve van het functioneren van de cluster-accountmanagers helder in kaart worden gebracht. Cluster-accountmanagers moeten kunnen beschikken over een actueel beeld van de inzet van het cluster MO. Voorgesteld wordt een overzicht op te stellen van alle werkzaamheden taken en producten van het cluster MO en clusteronderdelen. Dit overzicht is een dynamisch document dat periodiek moet worden geactualiseerd.

Informatievoorziening en methodiek

Om tegemoet te kunnen komen aan de breed geuite vraag naar structuur en begeleiding bij het opstellen van de DIN is verduidelijking van het inhoudelijke kader en het vaststellingsproces noodzakelijk. Om hier in te voorzien wordt voorgesteld een handzame methodiek te laten ontwikkelen bijvoorbeeld in de vorm van een standaard plan van aanpak met heldere processtappen. De informatievoorziening dient te worden versterkt. Dit wordt mogelijk met het ontwikkelen van een structuur waarin de gebiedsgerichte informatieverstrekking een prominente plek heeft en duidelijkheid wordt verschaft over zaken als beschikbaarheid, verantwoordelijkheid en eenduidigheid van data. Ter verbetering van de informatieverstrekking voor het opstellen van de DIN, wordt een vaste set indicatoren ontwikkeld. Ten behoeve van de doorontwikkeling en de implementatie van het informatiegestuurde werken kan een clusterbrede werkgroep informatievoorziening worden opgericht. De werkgroep informatievoorziening heeft voorts tot taak te zorgen voor een goed overzicht van alle relevante informatie ten behoeve van het opstellen van een DIN.

Functioneren cluster-accountmanager

Op het gebied van cluster-accountmanagement zal er worden voorgesteld om maximale bekendheid te geven aan de toekomstige inrichting van het accountmanagement in het cluster MO en de rol van het lijnmanagement en de cluster-accountmanager hierbinnen. Tevens dienen er spelregels opgesteld te worden voor het adequaat laten functioneren van het accountmanagement in het cluster MO waarin de positie, de doorzettingsmacht en escalatiemogelijkheden van de cluster-accountmanager worden uitgewerkt. Hierbij dient een gerichte training geboden te worden bieden voor versterking van de kennis en vaardigheden van de cluster-accountmanager en daarmee ook kennis en ervaring te delen. Verder dienen er frequentere voortgangsgesprekken plaats te vinden tussen cluster-accountmanagers en directie.

Competenties en vaardigheden

De functie cluster-accountmanager vereist specifieke kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld onderhandelingsvaardigheden en het kunnen vergaren van relevante informatie uit de stedelijke informatiebronnen. De cluster-accountmanager moeten de huidige informatiebronnen die voor het DIN relevant zijn kennen en hieruit de operationele informatie kunnen selecteren. Die kennis en kunde zijn nu nog te beperkt. De cluster-accountmanagers moeten in staat worden gesteld hun vaardigheden te trainen. Het volgen van opleidingen en workshops behoren tot mogelijke opties.

6.3 Reflectie

In deze paragraaf zal er worden teruggeblikt op het op het onderzoek. Hierbij zal er een reflectie worden gegeven op het proces van het verwezenlijken van dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft getracht tracht door middel van het beschrijven en analyseren van het beleid en de daartoe behorende prestaties met betrekking tot het voortraject van het cluster-accountmanagement inzicht te krijgen in het verloop van het proces. Derhalve heeft dit onderzoek getracht inzicht te krijgen in hoe het traject betreffende het gebiedsgericht werken is verlopen. Tevens hoe de pilot cluster-accountmanagement in het Oude Noorden is verlopen, hoe het DIN- proces is ingericht en naar de effectiviteit van een cluster-accountmanager. Tevens is er gekeken naar implementatie hiervan voor het gehele cluster MO. Dit daar de gemeente Rotterdam voornemens is binnen alle clusters in de nabije toekomst te opereren met een cluster-accountmanager. De inzichten die in dit onderzoek zijn opgedaan kunnen derhalve gebruikt worden om in de toekomst de implementatie van een dergelijke werkwijze optimaal te laten verlopen.

Dit onderzoek heeft in eerste instantie de casus gekenschetst betreffende het gebiedsgericht werken, de DIN-systematiek en cluster-accountmanagement. Hiervoor is het Oude Noorden als casus gebruikt omdat hier een pilot is gedraaid met betrekking tot cluster-accountmanagement. Om de materie te bevatten zijn de genoemde constructen in het theoretische gedeelte uiteengezet. Het vinden van geschikte theorie bleek gedurende het onderzoek niet gemakkelijk, daar accountmanagement binnen de publieke context nog in de kinderschoenen staat en er derhalve weinig bestaande wetenschappelijke theorie aangaande hiervan voorhanden was. Binnen dit onderzoek is gekozen om begrippen waarover weinig tot geen literatuur voorhanden was, te definiëren volgens de wijze die de gemeente Rotterdam in het bijzonder hanteert. Dit heeft bij aanvang van het onderzoek geholpen om een houvast te bieden. Voor de overige theorieën die gebruikt zijn welke al uitgebreid onderzocht zijn in voorgaande onderzoeken is uiteraard via de bekende wegen gebruik gemaakt van literatuurstudie. Hiernaast is tot slot ook gebruikt gemaakt van documentenanalyse van (interne) gemeentelijke stukken, welke gebruikt zijn als achtergrondinformatie, alsmede als input voor de scriptie. Een voorbeeld hiervan is het frequent bijhouden van het dagboek aangaande de pilot in het Oude Noorden, wat ervoor zorgde dat de onderzoeker ten alle tijden op de hoogte was van wat er speelde en hier eventueel op kon inspelen.

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om naast de uitgebreide literatuurstudie en documentenanalyse eveneens interviews en observaties te gebruiken. Dit om uit eerste hand van de betrokkenen te horen of te zien hoe zij over bepaalde zaken dachten en wat de effecten van de invoering van cluster-accountmanagement binnen de organisaties waren. Als wordt teruggekeken op het onderzoek kan worden gezegd dat dit een juiste wijze van dataverzameling is geweest. De literatuurstudie en documentenanalyse hebben gezorgd voor een duidelijk beeld van de situatie, waarna de observaties en interviews gebruikt zijn om op basis hiervan dieper onderzoek te doen binnen het cluster MO. De relevante respondenten bleken allen welwillend om een bijdrage te leveren aan het onderzoek. Tevens had de onderzoeker de ruimte om bij alle relevante gesprekken aan te schuiven en zodoende te observeren wanneer hij dit nodig achtte.

Enige hinder die gedurende het onderzoek is ervaren kwam voort uit de enigszins warrige periode waarin het cluster MO zich bevond. Door de reorganisatie kwam het voor dat af en toe onduidelijkheden opspeelden en als gevolg hiervan had de onderzoeker af en toe het gevoel dat het zoeken naar informatie wat weg had van het zoeken naar een speld in een hooiberg. Door het flexwerken was er geen vaste plek binnen de dienst en dit maakte het weleens lastig om bepaalde medewerkers te vinden.

Mocht de onderzoeker de kans krijgen om met de kennis van nu het onderzoek aan te vangen, zal voor een zelfde onderzoeksopzet en voor de zelfde wijze van dataverzameling, methoden en technieken worden gekozen. Deze wijze is in zijn ogen de juiste, daar de dataverzameling ervoor zorgt dat de casus duidelijk is en wetenschappelijke theorieën worden gebruikt als ondersteuning van het onderzoek en de interviews en observaties ervoor zorgen dat de percepties van de betrokken medewerkers naar voren komen. Het kwalitatief karakter van dit onderzoek is bij uitstek praktisch bij het verkrijgen van percepties van de belanghebbenden.

Literatuurlijst

- Berg, L. van den, c.s. (2002) organiserend vermogen in perspectief. *European Institute for Comparative Urban Research* Euricur.
- Bestebreuer, A., & Kickert, W. (1998). *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten: Over publiek management van hybride organisaties*. Kluwer.
- Bovens, M. A. P. (2000). De vierde macht revisited, over ambtelijke macht en publieke verantwoording.
- Cheverton, P., & Warodell, U. (2004). *Key accountmanagement*. IHM Publishing.
- Drury, C. (2007). *Management and cost accounting*. Cengage Learning EMEA.
- Grootheest, A. J., Hulsman, J., & de Vries, W. (1998). *Naar een marktgerichte overheid: Account management als strategisch instrument*. [Deventer]: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Hakvoort, J.L.M. en H.L. Klaassen (2008). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties*. 2e druk, SDU, Den Haag
- Hood, C. (1995). *The “New public management” in the 1980s: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society*. 20(2), 93-109.
- Hood, C. (2007). *A public management for all seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Koppenjan, J. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Routledge.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, , 349-356.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the neo-weberian state*. OUP Oxford.
- Ringeling, A. (2001). *Rare klanten hoor, die klanten van de overheid. Klantgericht Werken in De Publieke Sector*. Utrecht. Lemma

Ringeling, A. (2004). *Het imago van de overheid: De beoordeling van prestaties van de publieke sector*. Elsevier Overheid.

van Dam, M., de Vries, J., & Berveling, J. (1998). *Politiek-bestuurlijk management: Een blik achter de gouden muur*. Kluwer.

van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Coutinho.

Verbeke, W., Nagy, J., & Stolk, M. (2000). *Adaptief en strategisch accountmanagement*. Kluwer.

Verra, G. J. (1998). *Account management in de praktijk*. Kluwer.

Verra, G. J. (2003). *Account management: Filosofie, instrumenten en implementatie*. Kluwer.

Gemeentelijke documenten

Akker, C. van den, *Gebiedsgericht Werken, een zicht van binnenuit*. Gemeente Rotterdam, Rotterdam, 2012

Beek, E. van, I. Bijl-Roodenburg, *Gebiedsgericht werken in Rotterdam*. Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2008

Deelgemeente Noord, *Jaarprogramma 2012 Integrale Gebiedsontwikkeling Oude Noorden 2011-2014*.

GGD, *Jeugd Rijnmond in Beeld 2011 4- tot 12-jarigen Deelgemeenterapport Noord*.

Ministerie Economische Zaken, *leidraad gemeentelijk accountmanagement*. Den Haag, 2006

Rekenkamer Rotterdam, *Rapport wijken voor de STAD realisatie van beloften gebiedsgericht werken*.

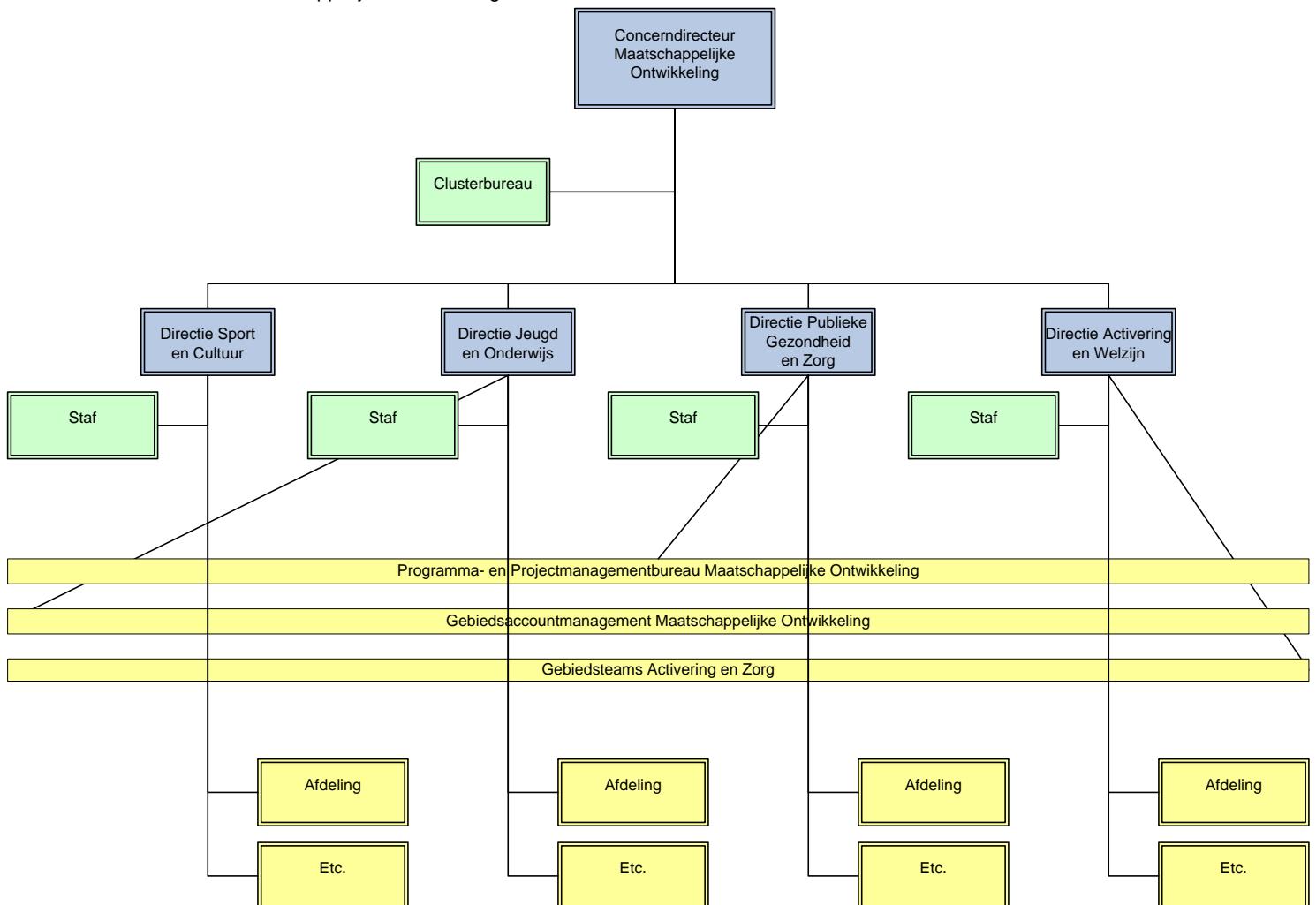
Vriend, J.V., *Accountmanagement "de stille kracht"*. Twente, 2003

Volkskrant, *buurthuis wordt wijkonderneming*. 09 oktober 2012

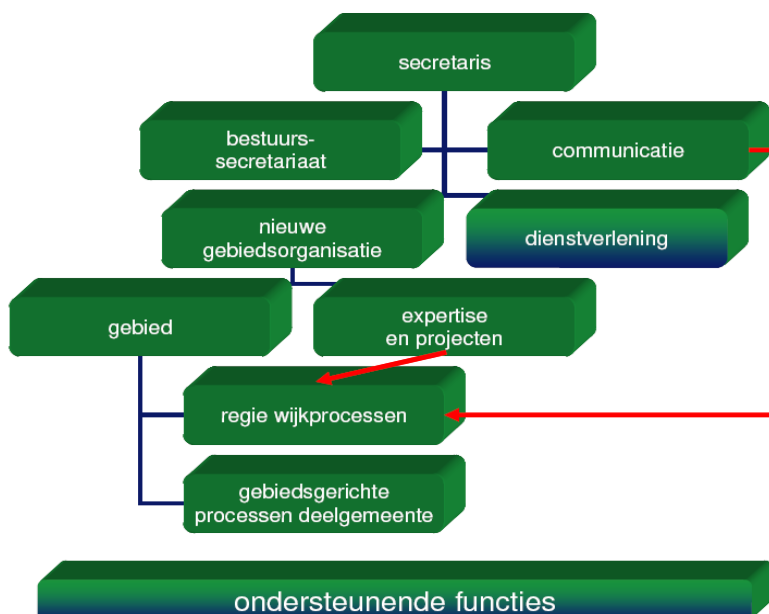
Bijlagen

Bijlage 1: Cluster maatschappelijke ontwikkeling (MO)

Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling



Bijlage 2: Organisatie deelgemeente Noord



Bijlage 3: Kernpunten interviews

Hoe word er binnen uw organisatie gekeken naar de clustervorming, cluster-accountmanagement en het DIN- systematiek?

Zal het gebiedsgericht werken de dienstverlening van het cluster MO bevorderen, zo ja in welk opzicht?

Zal het toepassen van cluster-accountmanagement bijdragen aan een betere vorm van gebiedsgericht werken?

Zal het toepassen van cluster-accountmanagement bijdragen aan een betere samenwerking tussen de betrokken partijen? (Diensten en deelgemeenten)

Zal het toepassen van cluster-accountmanagement bijdragen aan een effectievere wijze van opereren door zowel de diensten als deelgemeenten?

Draagt de DIN- systematiek bij aan betere wijze van informatievoorziening, transparantie en overzichtelijkheid binnen het gebiedsgericht werken?

Bijlage 4: Geraadpleegde respondenten

Astrid Kroos	Programmabureau
Cees van den Akker	cluster W&I
Dewi Viergever	Stadsontwikkeling
Han van Dam	deelgemeente Noord
Hans van Mastrigt	cluster MO- JOS
Jim Schalekamp	cluster MO- GGD
Lucien van Daal	deelgemeente Noord
Marijke de Vries	deelgemeente Noord
Mirjam de Graaf	cluster W&I
Martin Hoogsteeger	cluster MO- S&R
Mary van Wieringen	cluster MO- JOS
Nanda de Graaf	cluster MO- JOS
Nicole Geurts	cluster MO- S&R
Richard Scalzo	cluster MO- JOS
Robert Glerum	cluster MO- JOS
Rolf Bleeker	cluster MO- JOS
Ruud Breteler	cluster MO- dKC
Sabine Kuiper	cluster MO- JOS
Ton Quadt	cluster MO- JOS