

Toekomst van het fonds  
Sociale Vernieuwing en  
het stimuleringsfonds  
Minderheden in Utrecht

Deel 2: Adviesrapport

Amsterdam, april 1994  
Van Dijk, Van Someren en Partners B.V.  
drs M. van der Gugten  
drs P.F. van Someren

# Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Achtergrond en doel	1
1.2 Werkwijze	2
1.3 Reikwijdte van het advies	2
<b>2 Drie fondsen op een rij</b>	<b>3</b>
2.1 Sociale vernieuwing, arbeidsmarktbeleid en minderhedenbeleid	3
2.2 Bundeling van krachten	3
<b>3 Drie scenario's ter vergelijking</b>	<b>5</b>
3.1 Van stimuleren naar innoveren	5
3.2 Scenario A: Inrichten van een stedelijk innovatiefonds	5
3.3 Scenario B: Onderbrengen van innovatiefunctie bij diensten	5
3.4 Scenario C: Ontwikkelen van een aangepaste innovatiestructuur	6
3.5 Kiezen of delen?	6
<b>4 Drie innovatieniveau's in samenhang</b>	<b>7</b>
4.1 Het wijkniveau	7
4.2 Het dienstenniveau	7
4.3 Het bestuurlijk/maatschappelijk niveau	8
4.4 De onderlinge samenhang	8
<b>5 Samen werken aan innovatie</b>	<b>9</b>
5.1 Innovatie op wijkniveau	9
5.2 Innovatie binnen het gemeentelijk apparaat	9
5.3 Innovatie op bestuurlijk/maatschappelijk niveau	10
5.4 De toekomst van de fondsen	11

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en doel

De Dienst Welzijn van de gemeente Utrecht heeft in het najaar van 1993 aan Van Dijk, Van Soomeren en Partners de opdracht verleend om het stimuleringsfonds minderheden en het fonds sociale vernieuwing te evalueren en te adviseren over de toekomstige inzet van de beide fondsen. In het onderzoeksrapport<sup>1</sup> is voor beide fondsen een uitgebreide analyse uitgevoerd naar de criteria en richtlijnen, de procedures en werkwijze, de bekendheid, de bestedingen en de resultaten. Op basis van de conclusies uit dit onderzoek kunnen voorstellen worden gedaan om het functioneren van de beide fondsen en de effectiviteit van de hierbij ingezette middelen te verbeteren. In het rapport wordt echter aangegeven dat: "Het veranderingsperspectief in belangrijke mate beïnvloed wordt door allerlei veranderingen in de omgeving, zoals maatschappelijke ontwikkelingen, bestuurlijke prioriteiten, reorganisaties, bezuinigingsoperaties en gewijzigde subsidierelaties" (p.35).

Tegen deze achtergrond is voorgesteld in het adviestraject niet de huidige structuur van de beide fondsen als primair uitgangspunt te nemen, maar meer uit te gaan van de functies en achterliggende doelen van deze fondsen. Door de opdrachtgever is bovendien gevraagd om ook de inzet van het fonds Arbeidsmarktbeleid in het advies te betrekken. Het doel van het adviestraject kan als volgt omschreven worden: "Het uitbrengen van een advies over de wijze waarop de functies van de verschillende fondsen in de Utrechtse situatie optimaal ingericht kunnen worden"

Zoals in het onderzoeksrapport is aangegeven, zal bij de beschrijving van het veranderingsperspectief een drietal scenario's worden uitgewerkt, te weten:

- **Scenario A:**  
Optimalisering van het functioneren van de fondsen. Dit scenario blijft dicht bij de huidige situatie en richt zich met name op het verbeteren van de procedures en werkwijze.
- **Scenario B:**  
Verschuiving van de (financiële en inhoudelijke) verantwoordelijkheid voor experimenten/innovatie naar de gemeentelijke diensten. Vanuit het besef dat deze diensten primair zelf verantwoordelijkheid moeten dragen voor veranderingen in de structuur en werkwijze van hun organisatie, worden ook de beschikbare middelen daar ondergebracht.
- **Scenario C:**  
Ontwikkeling van een aangepaste organisatiestructuur, waarbij zowel de gemeente als andere (externe) partijen betrokken zijn, die de verantwoordelijkheid krijgt voor het ontwikkelen en ondersteunen van experimenten en innovatieprocessen. De financiële middelen zullen in dit kader vooral worden ingezet voor begeleiding/advies, monitoring/evaluatie, communicatie, kennisoverdracht en deskundigheidsbevordering.

---

<sup>1</sup> Zie: "Evaluatie van het fonds Sociale Vernieuwing en het stimuleringsfonds Minderheden in Utrecht (deel 1: onderzoeksrapport)", Van Dijk, Van Soomeren en Partners, Amsterdam, februari 1994.

## 1.2 Werkwijze

Dit advies is gebaseerd op de uitkomsten van het evaluatie-onderzoek, een tiental aanvullende gesprekken binnen de gemeentelijke organisatie en de ervaringen in andere (middel-)grote steden<sup>2</sup>. De gesprekken hebben in de maanden februari en maart 1994 plaatsgevonden met de volgende personen binnen de gemeentelijke organisatie:

- dhr. F. van der Sluijs (wethouder welzijn, minderheden en sociale vernieuwing);
- dhr. M. Brakkee en Van Eldik (adj.-directeur en medewerker dienst Onderwijs);
- mw. L. Huizer (hoofd afdeling ASD, dienst Welzijn);
- mw. J. Renon (medewerkster arbeidsmarktbeleid, dienst Welzijn);
- dhr. K. van der Vate (coördinator wijkwelzijnsambtenaren, dienst Welzijn);
- dhr. H. Kars (adjunct-directeur DWS, wijkmanager Utrecht-West);
- dhr. G. Verduijn en mw. H. van Grootel (directeur en medewerkster DWS);
- dhr. L. Koops (directeur dienst Stadsbeheer);
- dhr. Bosman (adviseur wethouder Mik, bestuursdienst);
- dhr. G. Hille en mw. J. Zantinga (directeur dienst Volkshuisvesting/voorzitter SEVU en secretaris SEVU).

## 1.3 Reikwijdte van het advies

Zowel het stimuleringsfonds minderheden als het fonds sociale vernieuwing overstijgen de sectorale beleidsvelden van de dienst Welzijn en hebben een gemeentebrede functie. In het College van Burgemeester en Wethouders zijn de portefeuilles Welzijn, Minderheden en Sociale Vernieuwing bij één (coördinerend) wethouder ondergebracht en binnen het ambtelijk apparaat treedt de directeur van de dienst Welzijn tevens op als coördinerend directeur Minderhedenbeleid en Sociale Vernieuwing. Tegen deze achtergrond gaan wij er vanuit dat het advies over toekomstige inzet van de fondsen door de directeur Welzijn wordt besproken met de directeurs van andere betrokken diensten (bijvoorbeeld in het Gemeentelijk Management Team) en vervolgens met een ambtelijk advies aan het College wordt voorgelegd.

---

2 Zie hiervoor onder andere de volgende bronnen:

- *Tussen rijk en wijk: slotadvies AGSV over sociale en bestuurlijke vernieuwing*, Adviesgroep Sociale Vernieuwing, Den Haag, april 1994.
- *Evaluatie Sociale Vernieuwing: het eindrapport*, R. van der Wouden e.a., Sociaal Cultureel Planbureau, Rijswijk, 1994.
- *Experiment Integrale Vernieuwing, tussenrapportage*, P.F. van Soomeren, H. Gossink en Ph. Idenburg; Adviesgroep Sociale Vernieuwing, Amsterdam/Utrecht, 1992.
- *Besturen met liefde voor de stad en liefde voor het vak*, P.F. van Soomeren, m.m.v. Ph. Idenburg en H. Gossink, Deventer, januari 1994.

## 2 Drie fondsen op een rij

### 2.1 Sociale vernieuwing, arbeidsmarktbeleid en minderhedenbeleid

Uit de evaluatie van het stimuleringsfonds minderheden en het fonds sociale vernieuwing komt naar voren, dat er in de afgelopen jaren een groot aantal projecten financieel is ondersteund. Mede hierdoor zijn veel 'nuttige en zinvolle' activiteiten en werkzaamheden uitgevoerd, die wellicht zonder een dergelijke bijdrage niet tot stand waren gekomen. Vanuit dit perspectief kan de conclusie worden getrokken dat het budget van de fondsen over het algemeen goed besteed is. De cruciale vraag is echter of hiermee ook de functies van de fondsen voldoende tot hun recht komen en het achterliggende doel wordt bereikt:

- de **functies** van de fondsen zijn immers vooral gelegen in stimuleren, experimenteren en innoveren;
- het **achterliggende doel** is nieuwe producten, werkwijzen en samenwerkingsverbanden te (laten) ontwikkelen, die vervolgens in het reguliere werk worden opgenomen.

In dit kader moeten nadrukkelijk vraagtekens geplaatst moeten worden bij de vernieuwingskracht van de fondsen en de structurele verankering van de resultaten binnen het reguliere beleid. Het stimuleren van 'een veelheid aan initiatieven' lijkt tot nog toe belangrijker te zijn geweest dan het ondersteunen van beleidsinnovatie. De rol van de overheid als fondsbeheerder beperkt zich vooralsnog tot het verstrekken van een financiële bijdrage voor de uitvoering van projecten, die aan bepaalde criteria en richtlijnen voldoen. Hoewel het fonds Arbeidsmarktbeleid niet in het uitgebreide evaluatie-onderzoek betrokken is, komt uit de aanvullend verzamelde informatie rond dit fonds een vergelijkbaar beeld naar voren. Het fonds Arbeidsmarktbeleid is met name gericht op het stimuleren van de toeleiding naar arbeid en beschikt hiervoor over een budget van circa 1 miljoen gulden per jaar (exclusief het banenpoolbudget). Hierbij is een geormerkt minderhedenbudget van circa 4 ton per jaar inbegrepen.

### 2.2 Bundeling van krachten

In de huidige situatie bestaan er binnen de gemeente Utrecht diverse subsidiepotten en fondsen naast elkaar, die voor een belangrijk deel met elkaar overlappen. Behalve de drie fondsen binnen de dienst Welzijn, te weten Minderheden, Sociale Vernieuwing en Arbeidsmarktbeleid, bestaan er ook binnen andere diensten stimuleringsfondsen (zoals het fonds 'Onderwijs en Sociale Vernieuwing' binnen de dienst Onderwijs) en experimentpotten (zoals de stichting SEVU bij de dienst Volkshuisvesting). Daarnaast zijn er ook op regionaal, provinciaal en landelijk niveau nog subsidiemogelijkheden. Dit is niet alleen onoverzichtelijk en inefficiënt, maar het geeft ook aanleiding tot het 'shoppen' langs diverse subsidieloketten. In de praktijk komt het regelmatig voor dat aanvragers bij een bepaald fonds worden doorverwezen naar een ander fonds of uit verschillende fondsen een deelsubsidie ontvangen. Voor zover het de gemeentelijke situatie betreft dient gestreefd te worden naar het zoveel mogelijk tegengaan van versnipperde en verkokerde fondsen. Dit geldt in het bijzonder voor de drie fondsen binnen de dienst Welzijn, die een bovensectoraal belang dienen.

De doelstellingen van sociale vernieuwing, arbeidsmarktbeleid en minderhedenbeleid liggen in de praktijk dicht bij elkaar. Het betreft primair een bestuurlijke missie om hardnekkige sociale en economische achterstanden in de gemeente via een integrale aanpak te verminderen. Het versterken van de positie van minderheden is op alle drie de terreinen een belangrijke doelstelling. Dat dit geen eenvoudige opgave is, leren de ervaringen van de afgelopen jaren zowel binnen als buiten de gemeente Utrecht. Om op deze terreinen daadwerkelijk resultaten te boeken is een grote inspanning van alle betrokken organisaties noodzakelijk en een breed bestuurlijk draagvlak onmisbaar. Het instellen van een fonds om dit proces van de nodige financiële impulsen te voorzien is een mogelijke invulling van deze missie: het is wellicht een noodzakelijke, maar zeker geen voldoende voorwaarde om dergelijke achterstanden op te heffen. Het gaat met name om het daadwerkelijk tot stand brengen van veranderingen binnen de kernprocessen van de gemeentelijke organisatie, de instellingen en het bedrijfsleven in relatie tot burgers en andere maatschappelijke actoren. Een dergelijke verandering kan alleen tot stand komen als deze kernprocessen tevens voorzien worden van voldoende inhoudelijke, communicatieve en bestuurlijke impulsen.

Tegen deze achtergrond adviseren wij om de budgetten van het stimuleringsfonds Minderheden en de fondsen Arbeidsmarktbeleid en Sociale Vernieuwing samen te voegen<sup>3</sup>. In totaal gaat het hierbij thans om een bedrag van circa 3,5 à 4 miljoen gulden op jaarbasis. De wijze van inzet van deze middelen hangt nauw samen met de wijze waarop de functies 'stimuleren, experimenteren en innoveren' worden ingericht. Bij de bespreking van de verschillende scenario's zullen wij hier nader op in gaan.

---

3 Vooralnog laten wij de fondsen binnen de andere diensten buiten beschouwing. Niet alleen overstijgt dit de reikwijdte van dit adviestraject, maar dit hangt bovendien nauw samen met de wijze, waarop diensten hun eigen innovatiefunctie inrichten.

## 3 Drie scenario's ter vergelijking

### 3.1 Van stimuleren naar innoveren

De huidige werkwijze rond de Utrechtse fondsen richt zich met name op de functie 'stimuleren'. Het gaat hierbij om het uitlokken en financieel ondersteunen van initiatieven, die door anderen moeten worden genomen (binnen en buiten de gemeentelijke organisatie). Het uitvoeren van experimenten heeft tot doel om ervaring op te doen met het ontwikkelen van nieuwe producten, het veranderen van bestaande werkwijzen en/of het opzetten van samenwerkingsverbanden. In de onderstaande scenario's wordt het accent veel nadrukkelijker gelegd op de functie 'innoveren'. Hierbij wordt het vernieuwingsproces veel nadrukkelijker gezien als een integraal onderdeel van de kernprocessen binnen de gemeentelijke organisatie, de instellingen en het bedrijfsleven.

### 3.2 Scenario A: Inrichten van een stedelijk innovatiefonds

Dit scenario beoogt geen fundamentele wijzigingen in de onderlinge verhoudingen door te voeren en is met name gericht op het optimaliseren van de huidige structuur en werkwijze. Hierbij wordt uitgegaan van een samenvoeging van de drie fondsen tot een 'innovatiefonds'. Dit fonds heeft tot doel om allerlei nieuwe initiatieven, experimenten en innovaties te ondersteunen op het terrein van minderhedenbeleid, arbeidsmarktbeleid en sociale vernieuwing. De bestuurlijke prioriteiten gelden hierbij als richtinggevend. Voor een optimale aansturing van dit innovatiefonds, stellen we in dit scenario het volgende voor:

- het instellen van een adviesgroep, waarin vertegenwoordigers van diverse adviesraden, externe partijen en gemeentelijke diensten zitting hebben;
- het benoemen van de directeur van de dienst Welzijn tot voorzitter;
- het aanstellen van een fulltime coördinator voor het innovatiefonds;
- het opstellen van een experimentenprogramma o.b.v. bestuurlijke prioriteiten;
- het begeleiden en (doen) evalueren van de experimenten;
- het verspreiden van kennis en leerervaringen vanuit de experimenten.

### 3.3 Scenario B: Onderbrengen van innovatiefunctie bij diensten

In dit scenario wordt de (inhoudelijke en financiële) verantwoordelijkheid voor innovatieprocessen bij de gemeentelijke diensten neergelegd. Het uitvoeren van experimenten en het doorvoeren van innovaties vormt in dit scenario een kerntaak van de diensten, waarvoor financiële middelen (binnen de begroting) en ambtelijke capaciteit (binnen de formatie) beschikbaar dienen te zijn. De wijze waarop de diverse diensten deze innovatiefunctie inrichten kan verschillend zijn, zolang er maar aantoonbare resultaten geboekt worden op de bestuurlijke prioriteiten. Binnen dit scenario past een verdeling van de huidige fondsen over de betrokken diensten<sup>4</sup>. In dit scenario dient tenminste aan de volgende voorwaarden te worden voldaan:

- het uitwerken van bestuurlijke prioriteiten naar verschillende beleidsvelden;
- het vaststellen van een jaarlijks innovatieprogramma per dienst;

---

<sup>4</sup> Hiervoor zou een financiële verdeelsleutel moeten worden ontwikkeld.

- het opnemen van dit programma in de beleids- en beheercyclus;
- het nadrukkelijk bewaken hiervan door het gemeentebestuur.

### **3.4 Scenario C: Ontwikkelen van een aangepaste innovatiestructuur**

In dit scenario wordt uitgegaan van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente en andere (belanghebbende) partners voor het vernieuwen van producten, werkwijzen en organisatiestructuren. Zowel de inhoudelijke voorbereiding (denktankfunctie) als de bestuurlijke vaststelling (commitmentfunctie) van allerlei initiatieven en experimenten vormt een onderdeel van een gemeenschappelijk proces. Teneinde het gezamenlijk belang te onderstrepen, past het in dit scenario om structuur niet binnen de gemeentelijke organisatie onder te brengen, maar een zelfstandige positie te geven. Hierbij kan gedacht worden aan de structuur van de stichting Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) op landelijk niveau of de stichting SEVU binnen de gemeente Utrecht. In het bestuur van zo'n stichting zijn zowel de overheid als andere belanghebbende partners vertegenwoordigd. De praktijk leert dat het binnen een dergelijke structuur gemakkelijker is om experimenten van de grond te tillen, ondersteuning te bieden, publiciteit te voeren, ervaringen uit te wisselen etc.

### **3.5 Kiezen of delen?**

De weergave van de bovenstaande scenario's dient vooral om aan te geven dat er verschillende mogelijkheden zijn om de innovatiefunctie rond sociale vernieuwing, minderhedenbeleid en arbeidsmarktbeleid vorm te geven. Aan alle scenario's zijn voor- en nadelen verbonden, die ook in de gevoerde gesprekken naar voren zijn gebracht. Bovendien moet gezocht worden naar een scenario, dat in de Utrechtse verhoudingen de meeste kans op succes biedt. Tegen deze achtergrond staan we eerst nog even stil bij de verschillende niveau's, waarop innovatie van toepassing is.

## 4 Drie innovatieniveau's in samenhang

### 4.1 Het wijkniveau

Een belangrijke doelstelling van sociale vernieuwing (zie ook de Kadernotitie van mei 1990) is het activeren van burgers en het stimuleren van eigen initiatieven, oplossingen en organisatievormen. De wijk vormt een belangrijk aangrijpingspunt om burgers daadwerkelijk te betrekken bij sociale vernieuwing. Juist op wijkniveau kan sociale vernieuwing voor hen zichtbaar worden en samen met hen handen en voeten krijgen. De ontwikkeling van het wijkgericht werken en de opzet van de wijkbureaus kan een sterke drager vormen voor sociale vernieuwing in de wijken. De ambtenaren van de wijkbureaus staan dicht bij de bewoners, werken nauwer met elkaar samen en kunnen beter inspelen op problemen en kansen in de directe leefomgeving van de bewoners. Initiatieven van en voor bewoners kunnen dan ook het beste gestimuleerd en ondersteund worden vanuit de wijkbureaus. Dit geldt uiteraard niet alleen voor de autochtone, maar ook voor de allochtone bevolkingsgroepen in de wijk. Aangezien vanuit de wijkbureaus prioriteit wordt gegeven aan de achterstandswijken met relatief veel allochtone bewoners (zoals Lombok, Zuilen, Hoograven en Kanaleneiland), kan deze territoriale wijkaanpak juist ook de positie van bewoners uit minderheidsgroepen ten goede komen. Het wijkgericht werken dient dan ook vanuit het perspectief van minderhedenbeleid nadrukkelijk ondersteund te worden. Ook op het gebied van werkgelegenheid liggen er op wijkniveau kansen, die tot nog toe niet ten volle aangeboord worden (wijkbeheer, wijkontwikkelingsmaatschappij, werk maken van milieu en veiligheid etc.)<sup>5</sup>.

### 4.2 Het dienstenniveau

Het stimuleren van sociale vernieuwing en de versterking van de positie van minderheden op wijkniveau is belangrijk, maar niet voldoende om een dergelijke bestuurlijke missie te doen slagen. Ook binnen het functioneren van de gemeentelijke diensten zelf zal hieraan nadrukkelijk aandacht moeten worden besteed. Enerzijds omdat bepaalde projecten en activiteiten nu eenmaal een stedelijk karakter dragen en anderzijds omdat de medewerkers van gemeentelijke diensten (of door hen gesubsidieerde instellingen) een belangrijke rol vervullen op wijkniveau. Het is belangrijk dat binnen de diensten de processen op strategisch en uitvoerend niveau elkaar onderling versterken. Bepaalde ideeën kunnen op stedelijk niveau worden ontwikkeld en vervolgens binnen de wijken worden uitgevoerd (top-down), maar activiteiten of projecten in de wijken kunnen ook leiden tot veranderingen in het stedelijk beleid (bottom-up). Dit vereist een dynamische en flexibele opstelling van ambtenaren op allerlei niveaus binnen de gemeentelijke diensten.

In het kader van de beleidsinnovatie en de organisatieontwikkeling is het belangrijk dat de gemeentelijke diensten via de beleids- en beheercyclus expliciet inzage geven in de bijdrage per dienst (plannen en opbrengsten) aan het versterken van het proces van sociale vernieuwing in het algemeen en de positie van minderheden in het bijzonder. Hierbij dient ook de inzet van contractpartners (bijvoorbeeld door de gemeente gesubsidieerde instellingen) duidelijk gemaakt te worden. Uit de inter-

---

<sup>5</sup> Hierbij kan onder andere verwezen worden naar de rapporten van de Adviesgroep Sociale Vernieuwing en het eindrapport over sociale vernieuwing van het Sociaal Cultureel Planbureau.

views is duidelijk geworden dat de afspraken hieromtrent tot nog toe door de diensten onvoldoende worden nageleefd en door het gemeentebestuur onvoldoende worden gecontroleerd.

#### **4.3 Het bestuurlijk/maatschappelijk niveau**

Door vrijwel alle gesprekspartners is aangegeven dat vernieuwing in belangrijke mate van buiten het gemeentelijk apparaat komt. Op wijkniveau wordt deze vernieuwing aangeboord door samenwerking met bewonersgroepen en particulier initiatief binnen de wijkoverleggen. Dit heeft in Utrecht-West bijvoorbeeld geleid tot de oprichting van de 'BV Het Wilde Westen'. Het is belangrijk om ook op stedelijk niveau een organisatievorm te ontwikkelen, waarin gemeente en 'partners in sociale vernieuwing' gezamenlijk nieuwe wegen verkennen en werkwijzen ontwikkelen/uittesten. Daarmee wordt ook expliciet zichtbaar gemaakt dat sociale vernieuwing in de ruimste betekenis geen exclusieve verantwoordelijkheid van de gemeente is en moet zijn. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld 'Werk aan de wijk' (intensieve beheeraanpak van drie na-oorlogse wijken), de ontwikkeling van de wijkjongerenperspectieven en een initiatief als 'Kleurrijk jaar'. Dergelijke initiatieven dienen nadrukkelijk in samenwerking tussen de gemeente en externe partners tot stand gebracht te worden.

#### **4.4 De onderlinge samenhang**

Om de doelstellingen van de sociale vernieuwing, het minderhedenbeleid en het arbeidsmarktbeleid te kunnen realiseren, is het van groot belang om de samenwerking tussen de drie bovengenoemde niveaus te versterken. Bovendien zullen belanghebbende partners nadrukkelijker betrokken moeten worden bij het proces van 'stimuleren, experimenteren en innoveren'. Tegen deze achtergrond schetsen wij in het laatste hoofdstuk ons advies voor het versterken van (sociale) innovatieprocessen in Utrecht.

## 5 Samen werken aan innovatie

### 5.1 Innovatie op wijkniveau

De ontwikkeling van het wijkgericht werken en de opzet van de wijkbureaus vormt een belangrijke stimulans voor het tot stand brengen van innovatieprocessen op wijkniveau. In de jaarlijkse wijkprogramma's worden allerlei initiatieven, activiteiten en projecten opgenomen, die in samenwerking tussen bewoners, wijkambtenaren en medewerkers van instellingen worden ontwikkeld. De financiering van deze wijkprogramma's vindt in eerste instantie plaats uit de reguliere budgetten van gemeentelijke diensten en betrokken instellingen. Daarnaast beschikken de wijkbureau's sinds 1 januari 1994 over een leefbaarheidsbudget van f 500.000,- per jaar<sup>6</sup>, dat met name wordt aangewend voor het snel oplossen van concrete knelpunten en kleine verbeteringen in de woonomgeving. Bovendien wordt er voor vernieuwende projecten soms een beroep gedaan op (aanvullende) financiering vanuit de verschillende stedelijke fondsen.

Om de innovatiefunctie op wijkniveau te ondersteunen stellen wij voor:

- de wijkbureaus de centrale regie te geven bij het ondersteunen van (kleinschalige) initiatieven en projecten op wijkniveau;
- na te gaan of er in de huidige systematiek voldoende middelen op wijkniveau aan te wenden zijn om initiatieven van bewoners(-groepen) en wijkinstellingen te financieren<sup>7</sup>;
- de wijkbureau's opdracht te geven om jaarlijks te rapporteren over de voortgang de resultaten met betrekking tot sociale vernieuwing in het algemeen en de positie van minderheden in het bijzonder, alsmede de innovaties die daarbij zijn ingezet;
- de bestuurlijke betrokkenheid bij ontwikkelingen op wijkniveau verder te versterken<sup>8</sup>.
- te overwegen een jaarlijkse prijs in te stellen voor het meest innovatieve wijkproject binnen de gemeente Utrecht (vergelijkbaar met de landelijk voorgestelde Jan Schaeferprijs).

### 5.2 Innovatie binnen het gemeentelijk apparaat

In tegenstelling tot de vroegere situatie ('secretariemodel'), hebben de gemeentelijke diensten tegenwoordig niet alleen uitvoerende taken, maar spelen ze nadrukkelijk een rol in de beleidsontwikkeling. Dit betekent dat ook het uitvoeren van experimenten en het tot stand brengen van innovaties tot de taken van de diensten moeten worden gerekend. Om deze taken daadwerkelijk te kunnen vervullen, moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Tegen deze achtergrond stellen wij voor:

---

6 Vanuit het fonds Sociale Vernieuwing is voor drie jaar een bijdrage aan deze leefbaarheidsbudgetten toegekend van f 280.000,- per jaar voor alle wijken samen.

7 In dit kader kan wellicht aangesloten bij de komende evaluatie van de leefbaarheidsbudgetten door de dienst Wijkbeheer en Stadsvernieuwing.

8 In het kader van de bestuurlijke vernieuwing en democratisering in Utrecht zal meer duidelijkheid moeten komen over de precieze taken en verantwoordelijkheden van de wijkcommissies uit de gemeenteraad en de wijze waarop het College van B&W op deze veranderende situatie kan inspelen (bijv. via het wijkwethouderschap).

- deze innovatiefunctie herkenbaar binnen de diverse diensten onder te brengen, inclusief de benodigde personele capaciteit en financiële middelen;
- een jaarlijks innovatieprogramma per dienst te laten opstellen op basis van de bestuurlijke prioriteiten (o.a. sociale vernieuwing, minderheden, werkgelegenheid);
- het afleggen van verantwoording over deze innovatieprogramma's op te nemen in de beleids- en beheercyclus;
- deze innovatieprogramma's nadrukkelijker op de agenda van de raadscommissies te plaatsen (zowel plannen als voortgang/resultaten).

In de interviews is duidelijk geworden dat de gemeentelijke diensten nog weinig ervaring hebben met dergelijke innovatieprocessen binnen de eigen organisatie. Bovendien is er in de praktijk vaak sprake van samenwerking tussen meerdere diensten en/of instellen. Tegen deze achtergrond stellen wij voor om tenminste gedurende de komende raadsperiode:

- een stedelijke **procesmanager** 'Minderheden/Sociale Vernieuwing' aan te stellen om de innovatieprocessen binnen de gemeentelijke organisatie op gang te brengen en te ondersteunen<sup>9</sup>;
- rond dit thema een kleine **staf** te formeren, waarin de coördinerend wethouder (binnen het College), de coördinerend directeur (binnen het Gemeentelijk Management Team) en de stedelijke procesmanager vertegenwoordigd zijn<sup>10</sup>;

De procesmanager heeft vooral als taak om mensen/organisaties met elkaar in contact te brengen, verkokering te doorbreken, nieuwe initiatieven uit te lokken, regelgeving te vereenvoudigen en innovatieprocessen te ondersteunen. De staf fungeert als klankbord voor de procesmanager, maar heeft tevens tot taak om de voortgang actief te bewaken en zaken binnen het College en/of het Managementteam aan de orde te stellen.

### 5.3 Innovatie op bestuurlijk/maatschappelijk niveau

In de huidige situatie is het gangbaar dat het gemeentebestuur prioriteiten stelt en plannen ontwikkelt, die daarna via een inspraakprocedure aan de betreffende instellingen, wijken of burgers worden voorgelegd. Mede op basis van deze inspraakreacties wordt het beleid voor de komende jaren vastgesteld of besloten tot het uitvoeren van concrete maatregelen. In het kader van de bestuurlijke vernieuwing wordt steeds vaker getracht om de visie van betrokkenen al in een eerder stadium bij de planvorming te betrekken. Op wijkniveau zijn hier al de nodige ervaringen mee (bijvoorbeeld bij het opstellen van inrichtingsplannen voor de woonomgeving), op stedelijk niveau staat dit nog in de kinderschoenen (bijvoorbeeld referenda, stadsgesprekken, ronde-tafel-conferenties). Teneinde de samenwerking tussen gemeente en (belanghebbende) partners op stedelijk niveau te structureren, stellen wij voor:

- een brede **stuurgroep** 'Minderheden/Sociale Vernieuwing' te formeren, waarin de vertegenwoordigers van maatschappelijke instellingen, bedrijfsleven en de gemeente zitting hebben. De deelnemende partijen sluiten onderling een conve-

---

9 Aangezien een dergelijke functie lastig vanuit een vakdienst is te vervullen, heeft het de voorkeur om de procesmanager op een centrale plek binnen de gemeentelijke organisatie onder te brengen (bijv. de Bestuursdienst).

10 Eventueel zou ook één van de wijkmanagers in deze staf opgenomen kunnen worden

nant, waarin de samenwerkingsafspraken en enkele procedures worden vastgelegd.

- enkele **taskforces** op specifieke deelthema's in te stellen, waarin materie-deskundigen van binnen en buiten het gemeentelijk apparaat vertegenwoordigd zijn. Deze taskforces hebben met name een 'denktankfunctie' en hebben tot taak om allerlei ideeën, plannen en concrete voorstellen te ontwikkelen en vervolgens aan de stuurgroep voor te leggen ('commitmentfunctie'). De concrete uitvoering van plannen en experimenten dient zoveel mogelijk binnen bestaande structuren plaats te vinden. De taskforces stellen zich wel regelmatig op de hoogte van de voortgang en de resultaten van de plannen en experimenten. Deze informatie kan weer als input fungeren voor nieuwe voorstellen aan de stuurgroep.

#### 5.4 De toekomst van de fondsen

Zoals uit de voorgaande paragrafen naar voren komt, is het door ons voorgesteld 'Utrechtse scenario' een samensmelting van de scenario's, die eerder werden gepresenteerd. Uit de interviews is ons gebleken dat er zeer verschillend gedacht wordt over de inrichting van de innovatiefunctie. Sommigen zijn een voorstander van een zelfstandige innovatieclub à la SEV/SEVU (scenario C), anderen vinden daarentegen dat het 'primaat van de overheid' daarmee teveel onder druk komt te staan. Ook zijn er gesprekspartners die vinden dat deze taak veel nadrukkelijker bij de diensten moet worden gelegd (scenario B), terwijl ook het gevaar wordt onderkend, dat de diensten (nog) niet voldoende voor deze taak zijn toegerust. Een gemeentelijk fonds (scenario A) is voor velen herkenbaar en acceptabel, maar tevens onderkent men de beperkte impact van een dergelijk fonds.

Het door ons voorgestelde 'Utrechtse scenario' komt zowel tegemoet aan het belang om kleinschalige experimenten op wijkniveau te stimuleren, de diensten meer verantwoordelijkheid te geven voor innovaties/experimenten op hun beleidsvelden en gezamenlijk met externe belanghebbenden een aantal speerpunten van het gemeentebestuur actief te ontwikkelen. Wij zien dit voor Utrecht in de komende jaren als een werkbaar en stimulerend scenario. Daarentegen is het niet onmogelijk dat in de toekomst meer in de richting van scenario B of C wordt opgeschoven

De verdere uitwerking en implementatie van het door ons voorgestelde scenario zal in onderling overleg met direct betrokkenen moeten plaatsvinden. Hierbij zal ook een financiële structuur moeten worden uitgewerkt. Het ligt voor de hand om een deel van de beschikbare middelen uit de drie huidige fondsen naar de betrokken diensten en/of wijkbureaus te schuiven, maar een belangrijk deel zal in een stedelijk innovatiefonds ondergebracht moeten worden. Hierbij zal het accent liggen op deskundige begeleiding, evaluatie, kennisoverdracht en publiciteit rond een beperkt aantal stedelijke initiatieven en experimenten op het terrein van minderheden, sociale vernieuwing en arbeidsmarktbeleid. De stuurgroep zal op basis van voorstellen vanuit de taskforces een zware adviesfunctie hebben bij de besteding van dit innovatiefonds.