

## **In hoofd en hart**

**Evaluatie gebiedsgericht werken Stichtse Vecht**

Mia Dieters  
Paul van Soomeren

# **RAPPORT**



# In hoofd en hart

## Evaluatie gebiedsgericht werken Stichtse Vecht

Mia Dieters  
Paul van Soomeren

Amsterdam, 4 maart 2014

Mia Dieters  
*projectleider*  
mdieters@dsp-groep.nl

Paul van Soomeren  
*senior adviseur*  
pvansoomeren@dsp-groep.nl

Foto voorzijde: Kockengen. Overige foto's zijn afkomstig van gebiedsplannen.

# Inhoud

|     |                                                                                                                       |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Inleiding                                                                                                             | 5  |
| 1.1 | Aanleiding evaluatie                                                                                                  | 5  |
| 1.2 | Toelichting onderzoeksvraag                                                                                           | 5  |
| 1.3 | Leeswijzer                                                                                                            | 5  |
| 2   | Uitgangssituatie 2011                                                                                                 | 6  |
| 2.1 | Context                                                                                                               | 6  |
| 2.2 | Uitvoering                                                                                                            | 8  |
| 3   | Resultaten en effecten                                                                                                | 10 |
| 3.1 | Verbetering en behoud fysieke en sociale leefbaarheid per kern                                                        | 10 |
| 3.2 | Recht doen aan eigenheid en identiteit van dorpen en wijken en aansluiten bij prioriteiten van bewoners               | 12 |
| 3.3 | Stimulering van eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht, creativiteit en betrokkenheid van (georganiseerde) bewoners | 13 |
| 3.4 | Verkleining van afstand tussen inwoners en overheid: mensen voelen zich gehoord                                       | 14 |
| 4   | Interviews externe partijen                                                                                           | 16 |
| 4.1 | Veranderingen gebiedsgericht werken                                                                                   | 16 |
| 4.2 | Inzet partijen en samenwerking met gemeente                                                                           | 16 |
| 4.3 | Doelstellingen en resultaten                                                                                          | 17 |
| 4.4 | Sterke punten, gewenste verbeteringen                                                                                 | 18 |
| 4.5 | Toekomst                                                                                                              | 18 |
| 5   | Interview College en Raad                                                                                             | 19 |
| 5.1 | College                                                                                                               | 19 |
| 5.2 | Raad (Werksessie)                                                                                                     | 20 |
| 6   | Sessies teams en MT                                                                                                   | 22 |
| 6.1 | Teams                                                                                                                 | 22 |
| 6.2 | Managementteam                                                                                                        | 25 |
| 7   | Conclusies                                                                                                            | 27 |
| 7.1 | Tussenstand                                                                                                           | 27 |
| 7.2 | Behoud het goede!                                                                                                     | 27 |
| 7.3 | Doelstellingen: kwalitatief beeld                                                                                     | 28 |
| 7.4 | Werkwijze: onvolledige implementatie                                                                                  | 29 |
| 7.5 | Organisatie: machine is op gang maar..                                                                                | 30 |
| 8   | Aanbevelingen                                                                                                         | 32 |
| 8.1 | Kies echt voor gebiedsgericht werken (of niet..)                                                                      | 32 |
| 8.2 | Bied duidelijkheid: daarheen, daarvoor                                                                                | 32 |

|     |                                            |    |
|-----|--------------------------------------------|----|
| 8.3 | Zorg voor een soepel draaiende machine     | 33 |
| 8.4 | Zorg voor aansluiting back en front office | 35 |
| 8.5 | Ga uit van wederkerigheid bij samenwerking | 36 |

## Bijlagen

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Bijlage 1 Onderzoeksvragen en aanpak | 38 |
| Bijlage 1 Onderzoeksvragen en aanpak | 38 |

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding evaluatie

Het gebiedsgericht werken heeft in 2011 haar intrede in Stichtse Vecht gedaan; een nieuwe werkwijze in een nieuwe gemeente, met een team Gebiedsgericht Werken dat sector overstijgend te werk gaat en samenwerkt met andere teams, burgers en partnerorganisaties. Voor binnen en buiten de ambtelijke organisatie was dit wennen. De afspraak was om de werkwijze in 2013 te evalueren.

Er is een duidelijke, bestuurlijke ambitie om het gebiedsgericht werken voort te zetten, zij het in verbeterde vorm. Daarnaast zijn er koerswijzigingen op komst: meer procesgericht, participatief en context gedreven werken. De gemeente heeft dan ook de wens om de interne organisatie klaar te stomen voor deze koers waar het gebiedsgericht werken onderdeel van uit maakt.

## 1.2 Toelichting onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag in deze evaluatie is tweeledig:

- In hoeverre zijn de doelstellingen van het gebiedsgericht werken behaald?
- In hoeverre is de ambtelijke en bestuurlijke organisatie er in geslaagd om de nieuwe werkwijze effectief te implementeren?

De eerste onderzoeksvraag richt zich op de behaalde resultaten en effecten. De tweede onderzoeksvraag gaat over de werkwijze en de organisatie.

Daarnaast was het verzoek om advies voor optimalisering te geven; zoals gezegd, wil de gemeente immers gebiedsgericht blijven werken, zij het met de nodige verbeteringen. Met deze evaluatie blikken we dan ook terug om vooral te kunnen leren voor de toekomst.

## 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de startsituatie anno 2011. In hoofdstuk 3 worden de resultaten en effecten aan de hand van de doelstellingen beschreven. De hoofdstukken 4 tot en met 6 gaan over uitkomsten van de externe en interne interviews over een terug- en vooruitblik:

- hoofdstuk 4 bevat de uitkomsten van de interviews met corporaties Portaal en Vecht en Omstreken, twee wijkchefs van de politie en stichting Welzijn Stichtse Vecht.
- hoofdstuk 5 bevat de samenvatting van de interviews met het College en de Raad
- hoofdstuk 6 bevat de uitkomsten van de sessies met diverse teams van de gemeente en met het Managementteam.

In hoofdstuk 7 staan de conclusies en in hoofdstuk 8 aanbevelingen; voor de snelle lezer raden we deze hoofdstukken aan.

Tenslotte de bijlagen: bijlage 1 bevat de toelichting op de onderzoeksaanpak, bijlage 2 bevat de uitkomsten van de digitale enquête onder de bewonersgroepen.

## 2 Uitgangssituatie 2011

### 2.1 Context

In 2011 zijn de gemeenten Maarssen, Breukelen en Loenen samengegaan in de gemeente Stichtse Vecht: een gemeente met 12 kernen. Voor de gemeente was het van belang om expliciete aandacht aan de afzonderlijke kernen te geven om het vertrouwen van de inwoners op te bouwen. De keuze voor gebiedsgericht werken kwam hieruit voort: de gemeente wil recht doen aan de identiteit van dorpen en wijken en in haar beleid aansluiten bij de prioriteiten van bewoners. Dat wilde zij samen met bewoners en ook professionele partners (welzijnswerk, corporaties en politie) realiseren.

In een aantal kernen werd al gebiedsgericht gewerkt met bewonersorganisaties maar vanwege de grote verschillen in aanpak was harmonisatie voor de nieuwe gemeente geen optie. Een nieuwe aanpak was dan ook nodig.

#### **Collegeprogramma 2011-2014**

In het Collegeprogramma uit 2011 zijn speerpunten benoemd; een daarvan is gebiedsgericht werken waarvoor doelstellingen en prestaties zijn geformuleerd. De nadruk ligt op de identiteit van kernen, bewonersparticipatie en de afstand tussen inwoner en bestuur.

#### *We respecteren de identiteit van de kernen:*

- We hebben een gedifferentieerde aanpak per dorp of wijk waarin de rollen en bevoegdheden van wijkcommissies / dorpsraden per kern kunnen verschillen.
- We maken een visie voor de langere termijn en actieplannen voor de korte termijn per gebied. Hierin is aandacht voor wonen, welzijn, veiligheid en beheer en inrichting van de openbare ruimte.
- We maken per kern een analyse van de aanwezige en passende functies, zoals winkels, scholen en dorpshuizen.
- We maken per kern of gebied een beeldkwaliteitsplan waarin een beeld wordt geschetst van het onderhoudsniveau van de openbare ruimte.

#### *We bevorderen betrokkenheid en participatie:*

- We activeren de betrokkenheid van bewoners: we ontwikkelen nieuwe participatievormen en koesteren daarnaast de oude aanspreekpunten.
- We zorgen ervoor dat alle dorpen en wijken een eigen vertegenwoordiging krijgen in een dorpsraad, wijkcommissie of bewonersvereniging.
- We beschrijven de rollen van wijkcommissies / dorpsraden, maar ook van onze partners in het gebiedsgericht werken, zoals woningcorporaties, welzijnswerk en politie in convenanten. Daarin leggen we vast dat we ons samen integraal inzetten voor verbetering en behoud van de leefbaarheid.
- We stellen budgetten beschikbaar om initiatiefkracht te stimuleren. Voor initiatieven en voor grotere projecten is een centraal budget beschikbaar. Regulier onderhoud valt hier niet onder.

- We hanteren geen strikte gebiedsindeling, maar vormen coalities tussen georganiseerde bewonersgroepen als de thema's die spelen daarom vragen. We handhaven de indeling in 37 georganiseerde bewonersgroepen.
- We stroomlijnen de wederzijdse communicatie over ingrepen in de leefomgeving tussen de gemeentelijke organisatie en (georganiseerde) bewoners.

#### *We behouden de korte lijnen tussen inwoner en bestuur:*

- Eén wethouder heeft de algemene werkwijze van gebiedsgericht werken in zijn portefeuille. Daarnaast hebben alle wethouders een gebied onder hun hoede waar zij ambassadeur voor zijn.
- De gebiedsregisseur is het aanspreekpunt voor de (georganiseerde) bewoners. De gebiedsregisseur zorgt voor integraliteit en informatievoorziening tussen de gemeentelijke organisatie en de georganiseerde bewoners. Het gaat dan om de beleidsvelden als integrale veiligheid, beheer openbare ruimte, jeugd en jongeren, gebouwbeheer en meer.

#### **Kadernota**

In 2011 is middels een interactief consultatietraject met verschillende groepen bewoners en professionals, de Kadernota voor gebiedsgericht werken opgesteld. Deze is in oktober 2011 vastgesteld. Hierin zijn de inhoudelijke afbakening, instrumenten (gereedschapskist), interne kaders (organisatie) en communicatie opgenomen.

In het kort: het gebiedsgericht werken richt zich op de leefbaarheid van wijken en kernen. Het gaat hierbij om de fysieke kwaliteit (denk aan de openbare ruimte en voorzieningen), de sociale kwaliteit (sociale cohesie) en ook veiligheid(sbeleving). Hierbij heeft de gemeente vier doelstellingen geformuleerd die gebaseerd zijn op de doelstellingen uit het Collegeprogramma. De beleving van de bewoners is hierbij een belangrijke graadmeter:

1. We verbeteren en behouden de fysieke en sociale leefbaarheid per kern.
2. Het gemeentelijk beleid doet recht aan eigenheid en identiteit van de dorpen en wijken en sluit aan bij de prioriteiten die bewoners stellen in en aan hun leefomgeving.
3. We stimuleren de eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht, creativiteit en betrokkenheid van (georganiseerde) bewoners.
4. Door onze manier van werken verkleint de afstand tussen inwoners en overheid. We nemen de inbreng van bewoners serieus, mensen voelen zich gehoord.

#### **Nulmeting**

Er is in 2011 een nulmeting gehouden: de Veiligheidsmonitor<sup>1</sup> waar naast gegevens over overlast en veiligheid(sbeleving), ook gegevens over (beleving van) leefbaarheid (onderhoud, voorzieningen, waardering voor woonomgeving) en sociaal klimaat zijn opgenomen.

Hieruit blijkt dat de scores op deze aspecten over het algemeen goed zijn. De uitgangspositie is sterk:

- Op gebied van leefbaarheid is de score goed: het merendeel vindt het voorzieningenaanbod voor de dagelijkse basisbehoefte voldoende en het onderhoud van openbare ruimte goed. Over de ontwikkeling van hun buurt (gaat deze vooruit of achteruit?) zijn in bijna alle kernen

**Noot 1** Veiligheidsmonitor 2011 Gemeente Stichtse Vecht, Dimensus (augustus 2011).

meer bewoners die negatief zijn dan bewoners die positief zijn. Vergeleken met de gemiddelde landelijke en regionale cijfers uit 2009 is het beeld in Stichtse Vecht negatiever.

- Op het gebied van sociaal klimaat is de score goed; het merendeel vindt de sociale cohesie goed, evenals de sociale kwaliteit. De grote meerderheid voelt zich medeverantwoordelijk voor de veiligheid en leefbaarheid in de buurt. Een op de vijf inwoners is lid van een of meer buurtorganisaties. De actieve inzet van bewoners is dus al hoog, hoger in vergelijking regionale en landelijke cijfers uit 2009.
- De veiligheidsbeleving is positief: de grote meerderheid van de bewoners voelt zich in de eigen buurt zelden of nooit onveilig. Dat is gunstiger dan de percentages van Nederland en de politieregio Utrecht in 2009. De oorzaken van onveiligheidsbeleving zijn woninginbraken en te hard rijden.



## 2.2 Uitvoering

### Werkwijze

Met de Kadernota is expliciet gekozen om samen te werken met bewoners in wijken en kernen: de bewonersgroepen. Er waren vóór de gemeentelijke herindeling al veel bewonersgroepen actief, al kenden zij verschillende werkwijzen en budgethoogtes. In de nieuwe gemeente is gekozen voor harmonisatie van budgetten (voor organisatiekosten), afhankelijk van de omvang van de kernen. Dat betekende dat sommige bewonersgroepen meer kregen dan voorheen en anderen juist minder budget. Het heeft de nodige tijd en aandacht gekost om de verstandhouding tussen gemeente en bewonersgroepen die zich benadeeld voelden, op orde te krijgen, maar het is wel gelukt.

De gemeente heeft verschillende instrumenten ingezet voor de uitvoering van gebiedsgericht werken, zoals:

- Samenwerkingsconvenanten met bewonersgroepen waarin uitgangspunten en voorwaarden voor de samenwerking tussen gemeente en bewonersgroep zijn vastgelegd. Er worden afspraken gemaakt over beider betrokkenheid en inzet. Inmiddels heeft de gemeente met alle actieve bewonersgroepen deze convenanten gesloten. Voor de verschillende participatiegraden zijn drie basistypen convenanten: informeren, adviseren en coproductie.
- Samenwerkingsconvenanten met corporaties, politie en welzijnswerk.
- Gebiedsplannen die op participatieve en integrale wijze tot stand komen: bestaande uit een gebiedsanalyse, gebiedsvisie en een uitvoeringsplan. Daarnaast jaarlijkse actieplannen met de acties in een gebied door gemeente, bewoners en andere betrokkenen.

- Een centraal leefbaarheidsbudget voor burgerinitiatieven op sociaal en fysiek gebied.
- Bewonersplatforms (halfjaarlijks overleg met bewonersgroepen, over gebiedsoverstijgende zaken en de werkwijze) en nieuwsbrieven.

#### **Organisatie: intern en extern**

- Vanuit de gemeente zijn de gebiedsbeheerders, gebiedsregisseurs en gebiedswethouders de aanspreekpunten in de wijk. Daarnaast is er een wethouder gebiedsgericht werken die verantwoordelijk is voor de algehele aanpak van het gebiedsgericht werken. De sectorale afdelingen leveren input voor de gebiedsplannen en dragen bij aan de uitvoering van de bijbehorende acties.
- Voor de afstemming over leefbaarheids- en veiligheidszaken tussen gemeente en externe samenwerkingspartners is er een overlegstructuur in het leven geroepen: drie werkgroepen leefbaarheid en veiligheid en een stuurgroep leefbaarheid en veiligheid met vertegenwoordiging van (verschillende onderdelen van) de gemeente, politie, corporaties en welzijn. Op ambtelijk en bestuurlijk niveau worden hier beleid en voortgang van gebiedsgericht werken besproken.

## 3 Resultaten en effecten

In dit hoofdstuk lichten we aan de hand van de vier doelstellingen van gebiedsgericht werken, zoals vastgelegd in de Kadernota, de resultaten en effecten toe.

We hebben de doelstellingen uitgewerkt naar subdoelstellingen aan de hand van de Kadernota en het Collegeprogramma. We kijken naar de activiteiten die de gemeente heeft ondernomen en de bijbehorende resultaten. Vanwege de korte implementatietijd van gebiedsgericht werken (twee jaar na de Kadernota), is al duidelijk dat de effecten op de leefbaarheid en de sociale samenhang hoogst waarschijnlijk nog nauwelijks waarneembaar zijn. Wel kan bepaald worden in hoeverre de initiatiefracht, de participatie en de toegankelijkheid van de gemeente zijn bevorderd. Bovendien staat bij leefbaarheidsaspecten de beleving van bewoners centraal: ervaren zij verbetering of verslechtering? Om die reden is alleen kwantitatieve informatie niet voldoende. We betrekken hierbij ook de oordelen en ervaringen van de externe en interne betrokkenen voor inzicht in de resultaten en zo mogelijk in de effecten.

We beschrijven in de volgende paragrafen per doelstelling de inzet van de gemeente en de resultaten en effecten. We verwijzen regelmatig naar de uitkomsten van de enquête onder de bewonersgroepen: de samenvatting van de uitkomsten is in de bijlage opgenomen.

### 3.1 Verbetering en behoud fysieke en sociale leefbaarheid per kern

Leefbaarheid is een breed begrip. We hebben hier leefbaarheid vertaald naar schoon, heel, veilig, sociale cohesie (thuis voelen) en voorzieningenaanbod. Deze doelstelling is vertaald naar de volgende drie subdoelstellingen:

- a. De gebouwde omgeving en de openbare ruimte zijn gelijk gebleven of verbeterd op gebied van schoon, heel, veilig.
- b. De sociale cohesie (thuis voelen) is gelijk of verbeterd.
- c. Het aanbod van voorzieningen (winkels, scholen, sport, wijkcentra/ dorpshuizen) wordt als voldoende of verbeterd beoordeeld.

#### Inzet en resultaten

Belangrijkste inzet door verschillende onderdelen van de gemeente, naast haar reguliere taken:

- *Opzetten van integraal beheer van de openbare ruimte (IBOR) met bewoners:* dit is in uitvoering. De beheerplannen openbare ruimte zijn geactualiseerd, de kwaliteitskaders voor de openbare ruimte zijn afgestemd op de uitgangspunten van IBOR.
- *Uitvoering van het centraal leefbaarheidsbudget in 2012 en 2013.* Het leefbaarheidsbudget is bedoeld voor fysieke en sociale initiatieven van bewoners: 2/3 is bestemd voor fysieke initiatieven en 1/3 is bestemd voor sociale initiatieven. Hiervoor was in totaal € 160.000 per jaar beschikbaar.  
Er zijn in 2012 en 2013 in totaal 70 (van de 115 aanvragen) gehonoreerd waarvan 40 gefinancierd via het leefbaarheidsbudget, overige via de reguliere budgetten.
- *Ontwikkeling van integraal voorzieningen- en accommodatiebeleid (IVAB) voor maatschappelijk vastgoed.* In de kernen Breukelen, Nieuwer Ter Aa, Loenen, Nigtevecht, Tienhoven en Vreeland zijn gesprekken gevoerd met de

dorpshuisbesturen over de functie van het dorpshuis in relatie tot soortgelijke voorzieningen in de kern. In Loenen is, als eerste casus, gestart met IVAB.

- *Opzetten van buurtsignaleringsteams*: momenteel zijn er negen buurtsignaleringsteams in drie verschillende kernen.
- *Verbetermaatregelen voor verkeersveiligheid en mobiliteit*: onder andere een project verkeersmaatregelen in Maarssen-dorp en het project schoolzones zijn uitgevoerd
- *Integrale uitvoering van acties op gebied van leefbaarheid en veiligheid*, met onder andere corporaties en politie via een werkgroepen en stuurgroep: de overlegstructuur is opgezet maar inmiddels opgeheven. Er was hiervoor te weinig draagvlak. Hiervoor is in de plaats gekomen een halfjaarlijks bestuurlijk overleg met corporaties, politie en gemeente. De werkgroepen zijn vervangen door projectmatig overleg rond de gebiedsplannen op tactisch niveau en ad hoc overleg over lopende zaken in de wijk op uitvoerend niveau.

### Inzicht in effect

De landelijke Leefbaarometer meet om de twee jaar de leefbaarheid van gemeenten. In de Leefbaarometer worden dimensies onderscheiden met in totaal 49 onderliggende indicatoren: woningvoorraad, publieke ruimte, voorzieningen, bevolkingssamenstelling, sociale samenhang en veiligheid. De score per (gebied in de) gemeente is dus samengesteld uit scores op bovengenoemde dimensies.

Uit de Leefbaarometer 2012 blijkt dat de leefbaarheidsscore in alle gebieden van de gemeente hoog was en is:

- Voor de hele gemeente is de score in 2012 al 'zeer positief', dat geldt ook voor de afzonderlijke gebieden (positief tot zeer en uiterst positief). De uitgangspositie is dan ook gunstig.
- Op gebied van het voorzieningenaanbod scoort Stichtse Vecht in 2012 lager dan het landelijk gemiddelde. Reden hiervoor is zeer waarschijnlijk de veelheid aan kernen waarbij het voorzieningenniveau per kern varieert.
- Er zijn weinig veranderingen in de score ten opzichte van 2010, de situatie na de gemeentelijke herindeling en zelfs ten opzichte van 2008 en 2006. Alleen in de wijk Antilopespoor is in de afgelopen twee jaar een verbetering opgetreden van een matige naar een positieve score. Kortom, het leefbaarheidsniveau is al geruime tijd hoog.

Uit de enquête onder de 34 bewonersgroepen (respons van 70%) blijken geen grote verschillen tussen nu en 2010. Als er verschil wordt ervaren, is dat in positieve zin:

- Over de staat van de openbare ruimte beoordelen de bewonersgroepen uit Maarssenbroek en de kleine kernen de openbare ruimte en het groen als schoner, 'heler' en veiliger. Volgens de grote dorpen heeft zich geen verbetering voorgedaan.
- Over sociale samenhang (thuis voelen, saamhorigheid): iets meer bewonersgroepen beoordelen de sociale samenhang als (zeer) goed in vergelijking met 2010. Het percentage respondenten dat de sociale samenhang als (zeer) slecht beoordeelt, nam af.
- Over het voorzieningenaanbod beoordeelt 38% van de respondenten het aanbod aan voorzieningen als (zeer) goed en zien zij geen verandering ten opzichte van 2010.

### 3.2 Recht doen aan eigenheid en identiteit van dorpen en wijken en aansluiten bij prioriteiten van bewoners

Bij begrippen als identiteit gaat het om de beleving van bewoners van de afzonderlijke kernen. We gebruiken dan ook de informatie uit de enquête onder de bewonersgroepen om een beeld van het resultaat en het effect te krijgen. Bij de subdoelstellingen beschouwen we de gebiedsplannen, die samen met de bewonersgroepen zijn opgesteld, als instrument ter versterking van de eigenheid en identiteit.

We vertalen de doelstelling naar de volgende subdoelstellingen:

- a. Er is voor elk dorp/kern met actieve bewonersvertegenwoordiging een gebiedsplan opgesteld.
- b. Er is draagvlak bij bewoners(groepen) voor het gebiedsplan.
- c. De gemeente voert conform planning en inhoud (prioriteiten) de vastgestelde gebiedsplannen uit.
- d. De gebiedsplannen worden meegenomen in de beleidsontwikkeling.

#### Inzet en resultaten

Belangrijkste inzet door verschillende onderdelen van de gemeente, naast haar reguliere taken:

- *Activering van bewonersvertegenwoordiging in alle gebieden:* op Breukelen Noord en enkele gebieden in Maarssen-dorp na hebben alle wijken en dorpen een bewonersvertegenwoordiging. Er zijn nu 34 actieve bewonersgroepen in totaal.
- *Uitvoering van burgerinitiatieven uit het leefbaarheidsbudget in 2012 en 2013 voor fysieke en sociale initiatieven van bewoners:* zie 3.1.
- *Gebiedsplannen:* bij meer dan de helft van de 34 bewonersgroepen zijn gebiedsplannen in ontwikkeling. Er zijn zes gebiedsplannen vastgesteld.
- *Actieplannen:* in 2012 zijn zeven actieplannen opgesteld die gezamenlijk alle 12 kernen dekken. Een actieplan is een jaaragenda waarin gemeente en andere professionals de geplande activiteiten van het desbetreffende jaar presenteren voor de kern. Hiermee zijn inwoners op een integrale wijze geïnformeerd over de ontwikkelingen in hun eigen leefomgeving.
- *Uitvoering van gebiedsplannen:* uit de enquête onder de bewonersgroepen blijkt dat bij geen enkele bewonersgroep de prioriteiten uit het gebiedsplan volledig zijn uitgevoerd. Dit geldt met name voor de kleine kernen (40%). Reden is dat pas onlangs gebiedsplannen zijn vastgesteld. De samenwerking met de gemeente bij het opstellen van het gebiedsplan wordt door 60% van de respondenten als (zeer) goed beoordeeld. De grote dorpen en kleine kernen zijn positiever dan Maarssenbroek.
- *Gebiedsplannen en beleidsontwikkeling:* uit de interne sessies met de teams van de gemeente blijkt dat de betrokkenheid van de teams bij de ontwikkeling van gebiedsplannen voornamelijk bestaat uit de aanlevering van sectorale informatie. Het gebruik van de gebiedsplannen bij de beleidsontwikkeling lijkt nog nauwelijks aan de orde. Team Vastgoed maakt wel expliciet gebruik van de gebiedsplannen voor haar integraal voorzieningen- en accommodatiebeleid.

#### Inzicht in effect

Volgens de enquête onder de bewonersgroepen is 42% van de respondenten van mening dat de gemeente op een (zeer) goede manier invulling geeft aan het versterken van de eigenheid en identiteit in hun gebied. De kleine kernen zijn veel positiever (60%) dan de grote dorpen (20%).

Uit de bijbehorende vraag blijkt dat de ondersteuning varieert van meedenken, adviezen geven tot medewerking bij kleinschalige initiatieven.

### 3.3 Stimulering van eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht, creativiteit en betrokkenheid van (georganiseerde) bewoners

We richten ons bij de subdoelstellingen op burgerinitiatieven als toonbeeld van eigen kracht, creativiteit en betrokkenheid. We vertalen de doelstelling naar de volgende subdoelstellingen:

- a. Met alle actieve bewonersgroepen zijn samenwerkingsafspraken gemaakt over hun inzet en die van de gemeente.
- b. De betrokkenheid van bewoners bij verbetering van de fysieke en sociale leefbaarheid is vergroot.
- c. De gemeente stelt middelen beschikbaar voor de uitvoering van burgerinitiatieven (capaciteit en budget).
- d. Bewoners zijn tevreden over de ondersteuning van gemeente bij de uitvoering van burgerinitiatieven.

#### Inzet en resultaten

Belangrijkste inzet door verschillende onderdelen van de gemeente, naast haar reguliere taken:

- *Samenwerkingsconvenanten met bewonersgroepen:* met alle 34 bewonersgroepen zijn convenanten gesloten. De meeste bewonersgroepen zijn hier tevreden over. Wel is nadere uitwerking gewenst op rol en verantwoordelijkheid van de gemeente, informatie over een wijk, de ontwikkeling en herziening van dorpsvisie/-plan.
- *Ondersteuning van bewonersgroepen:* het organisatiebudget voor bewonersgroepen bevalt bij de driekwart van de bewonersgroepen (zeer) goed, volgens de enquête onder de bewonersgroepen. De tevredenheid hierover is het grootst in de kleine kernen. Verder geeft het merendeel van de bewonersgroepen aan dat de gemeente de bewonersgroep ondersteund heeft door mee te denken. Ook heeft de gemeente contacten aangedragen en inhoudelijke toelichtingen gegeven.
- *Burgerinitiatieven:* van de respondenten geeft 83% (20 bewonersgroepen) aan dat er sinds de invoering van het gebiedsgericht werken in Stichtse Vecht initiatieven genomen zijn ter verbetering van de leefbaarheid. Van deze 20 bewonersgroepen geeft 85% aan dat de gemeente deze bewonersinitiatieven heeft ondersteund.

Uitvoering van fysieke en sociale initiatieven van bewoners uit het leefbaarheidsbudget in 2012 en 2013. Uit de enquête onder bewonersgroepen blijkt dat 40% van de respondenten de uitvoering van de initiatieven (in algemene zin) gemiddeld tot (zeer) goed beoordeelt.

Opvallend is dat in de grote dorpen de helft van de respondenten aangeeft dat ze niet tevreden is over de uitvoering van de initiatieven terwijl de kleine kernen juist positief zijn.

- *Participatiebeleid van de gemeente:* dit is in de implementatiefase. Een nieuwe participatievorm is bijvoorbeeld de ideeënveiling. Deze is in 2013 in Maarssenbroek gehouden waar negen wijken hun ideeën aan de man brachten en waar professionals en inwoners op konden intekenen.

#### Inzicht in effect

Uit de enquête onder de bewonersgroepen blijkt dat de respondenten de mate waarin de gemeente de bewoners betreft bij de verbetering van de leefbaarheid als positiever beoordeelt dan voorheen. Dit komt door verbeteringen op dit punt in Maarssenbroek en de kleine kernen.

### 3.4 Verkleining van afstand tussen inwoners en overheid: mensen voelen zich gehoord

Bij deze doelstelling staat de toegankelijkheid en communicatie(wijze) van de gemeente centraal en hoe bewoners dit ervaren.

- 1 We vertalen de doelstelling naar de volgende subdoelstellingen:
  - a. Bewoners(groepen) vinden gemeente (ambtelijk en bestuurlijk) toegankelijk voor hun vragen, ideeën, voorstellen.
  - b. Bewoners(groepen) vinden dat ze goed geïnformeerd zijn over wat de gemeente hun inbreng (vragen, voorstellen) heeft gedaan.

#### Inzet en resultaten

Belangrijkste inzet door verschillende onderdelen van de gemeente, naast haar reguliere taken:

- Halfjaarlijks overleg met drie platforms (Maarssenbroek, grote dorpen, kleine kernen) voor bewonersgroepen, over gebiedsoverstijgende zaken en de werkwijze.
- Wijktafels met bewoners.
- Jaarlijkse kernentoer met gebiedswethouders.
- Communicatie via nieuwsbrieven (vier keer per jaar) , website en via wijkbeheerders, gebiedsregisseurs.

#### Inzicht in effect

Uit de enquête onder de bewonersgroepen blijkt dat de toegankelijkheid van de bestuurders momenteel als positiever wordt beoordeeld dan in de periode vóór de herindeling. In alle drie de gebieden (Maarssenbroek, grote dorpen, kleine kernen) heeft zich verbetering voorgedaan. Voorts zijn de bewonersgroepen tevreden over de ambtelijke en bestuurlijke aanspreekpunten. De communicatie door de gemeenten beoordelen zij als zwak.

#### *Aanspreekpunten van de gemeente:*

- Van de respondenten beoordeelt 71% de toegankelijkheid van de gebiedsregisseur als (zeer) goed. Dat geldt ook voor de toegankelijkheid van de wijkbeheerder.
- 61% van de respondenten van mening is dat de toegevoegde waarde van een gebiedswethouder (zeer) groot is. Dat geldt vooral voor de grote dorpen.
- Van de bewonersgroepen gaf de helft aan dat de jaarlijkse kernentoer van het College van burgemeester en wethouders in (ruim) voldoende mate heeft bijgedragen aan een betere toegankelijkheid van de burgemeester en wethouders. Vooral de kleine kernen zijn hier zeer positief over.

#### *Communicatie door de gemeente:*

- In totaal 39% van de respondenten beoordeelt de communicatie van de gemeente over de inbreng van bewoners als (zeer) goed. In de kleine kernen is men hier het meest tevreden over. Bijna de helft, 46% van de respondenten, beoordeelt de communicatie van de gemeente

over wat zij doet met de inbreng van bewoners als (zeer) slecht. In Maarssenbroek is men hier het meest ontevreden over.

- Volgens de bewonersgroepen zijn de drie meest effectieve communicatiemiddelen: wijktafels, platformbijeenkomsten en nieuwsbrieven.
- Volgens de bewonersgroepen is het effectiefste communicatiemiddel van de gemeente voor *alle bewoners* enerzijds papier (gemeentepagina) anderzijds de gemeentelijke website.



## 4 Interviews externe partijen

We hebben drie externe partijen geïnterviewd waar de gemeente mee samenwerkt op gebied van fysieke en sociale leefbaarheid:

- Corporaties (Portaal en Vecht en Omstreken)
- Politie (wijkchefs)
- Stichting Welzijn Stichtse Vecht.

We hebben deze organisaties gevraagd naar de volgende onderwerpen:

- 1 Veranderingen rond gebiedsgericht werken na de gemeentelijke herindeling
- 2 Hun inzet bij het gebiedsgericht werken en de samenwerking met de gemeente
- 3 Doelstellingen en resultaten
- 4 Sterke punten en gewenste verbetering
- 5 Toekomst: relevante ontwikkelingen en hun eigen rol.

In dit hoofdstuk vatten we de uitkomsten van deze drie gesprekken samen.

### 4.1 Veranderingen gebiedsgericht werken

De drie partijen zien verschillende veranderingen in het gebiedsgericht werken sinds de gemeentelijke herindeling.

- Beide corporaties hebben begrip voor het feit dat Stichtse Vecht als fusiegemeente zoekende is naar de invulling van gebiedsgericht werken. Zij vinden de rolverdeling binnen de gemeente voor leefbaarheid en veiligheid onvoldoende helder.
- De politie is positief over de situatie na de fusie: “Er is meer bestuurlijke rust in de gemeente gekomen wat de samenwerking heeft verbeterd.” Ook voor de politie, met name de wijkagenten, is de rolverdeling binnen de gemeente voor leefbaarheid en veiligheid niet altijd duidelijk.
- Stichting Welzijn ziet de gemeente meer met bewonersgroepen samenwerken en afspraken maken over beider inzet: een positieve ontwikkeling.

### 4.2 Inzet partijen en samenwerking met gemeente

Schoon, heel, veilig en sociale samenhang zijn de inhoudelijke bindende factoren waarop de drie partijen met de gemeente samenwerken. Overigens is dat niet altijd via het team Gebiedsgericht Werken. Een gemeenschappelijke behoefte voor de samenwerking: zij willen meer focus in de samenwerking. Dat kan bijvoorbeeld een gemeenschappelijk vraagstuk zijn, met vertegenwoordigers van alleen de meeste relevante partijen.

- Voor de corporaties spelen geen grote leefbaarheidsthema's of problemen in de gebieden van Stichtse Vecht, behalve in Antilopespoor. Portaal heeft een analyse gemaakt van (problemen in) hun gebieden en daar hun leefbaarheidsbudget en capaciteit op afgestemd. Er is dus een verschil tussen inzichten en daardoor prioriteiten van de corporatie(s) en die van de gemeente. Bij het structurele overleg over leefbaarheid en veiligheid met de gemeente, dat gestopt is, waren teveel partijen betrokken, vinden de corporaties. De samenwerking staat op een laag pitje wat zowel gemeente als corporaties niet wenselijk vinden. De corporaties vinden het belangrijk om regelmatig de gemeente te blijven spreken over gedeelde problemen en doelen.

- Voor de politie is 'schoon, heel en veilig' de inhoudelijke relatie tussen leefbaarheid en veiligheid. De politie heeft vooral te maken met team Open Orde en Veiligheid, en de burgemeester en werkt op die manier gebiedsgericht. De politie heeft deelgenomen aan bewonersbijeenkomsten van de gemeente over leefbaarheid: "Er waren teveel partijen met verschillende achtergronden (strategisch en uitvoerend) zonder mandaat. Bovendien was er onvoldoende inhoudelijke focus."
- Elke opbouwwerker van Stichting Welzijn werkt in meerdere kernen en dus gebiedsgericht. Ze werkt ook steeds meer samen met bewonersgroepen, 'los' van de gemeente. Voor de stichting is de sociale samenhang de bindende factor met leefbaarheid. Anders dan bij politie en corporaties valt de fysieke omgeving buiten hun werkterrein. De stichting geeft haar input bij (concept) gebiedsplannen en werkt bijvoorbeeld mee met de ideeënveiling (matching tussen bewoners met initiatieven en organisaties en bewoners die willen bijdragen aan de uitvoering).

### 4.3 Doelstellingen en resultaten

De doelstellingen zijn begrijpelijk voor de drie partijen, al zijn het niet hun gezamenlijke doelstellingen. Ze zien bij de meeste doelstellingen dat de gemeente zich hiervoor inzet. Van de resultaten hebben ze onvoldoende beeld. Ze merken het volgende op:

- Corporaties richten zich ook op leefbaarheid maar alleen in gebieden waar bezit is. Bij gebiedsgericht werken hoort ook gebiedsgerichte plannen. De uitwerking komt van onderop, via de bewonersgroepen, en wordt niet gedeeld met de corporaties: "De gedachtenlijn van gebiedsgericht werken wordt zo niet doorgezet." Ze vinden dat de gemeente stappen heeft gezet in bewonersbetrokkenheid.
- De politie vindt dat de gemeente duidelijk inzet op de doelstellingen. Zo is er veel aandacht voor de kernen met hun dorpshuizen en is er sprake van een toegankelijk bestuur. "De doelstellingen zijn eerder uitgangspunten. Juist bij een breed onderwerp als leefbaarheid zijn concretisering en zichtbaar resultaat belangrijk."
- Stichting Welzijn ziet dat de betrokkenheid van georganiseerde bewoners varieert per kern. "Dat ligt aan de bewoners zelf, al is de samenwerking met de wijkbeheerders ook een belangrijke factor." De stichting vindt het College en het team Gebiedsgericht Werken toegankelijk voor de burgers.



## 4.4 Sterke punten, gewenste verbeteringen

### *Sterke punten:*

- Aanspreekpunten in de wijk: inzet van gebiedsregisseurs en wijkbeheerders
- Toegankelijk bestuur
- Samenwerking met bewonersgroepen en met dienstverleners
- Aandacht voor de dorpskernen.

### *Verbetering is gewenst op het volgende:*

- Organisatie van de samenwerking. Op uitvoeringsniveau werken gemeente, politie, corporaties en zorginstellingen goed samen maar de samenwerking wordt als te vrijblijvend ervaren. Corporaties: “Op organisatieniveau is de samenwerking niet geregeld: de borging voor de uitvoering ontbreekt daardoor.”
- Onderscheid tussen operationeel en tactisch binnen de ambtelijke organisatie. Duidelijk moet zijn: wie moet je waarvoor hebben?
- Afstemming tussen doelgroep bewoners gemeente en doelgroep huurders van corporaties.
- De aansturing op het maken en nakomen van afspraken: “Deze kan strakker georganiseerd worden.”

## 4.5 Toekomst

### *Ontwikkelingen*

De partijen zien de volgende relevante ontwikkelingen:

- Transitie AWBZ/Wmo waarbij de zorgtaken grotendeels naar gemeenten overgaan. Daarbij de scheiding tussen wonen en zorg: bewoners moeten langer thuis blijven wonen. Organisatie van gebiedsgerichte zorg en welzijn dichtbij huis, met de inzet van informele zorg, is dan het uitgangspunt. “Het is logisch dat welzijn en zorg ook onder gebiedsgericht werken komen te vallen.”
- Burgerparticipatie bij leefbaarheid wordt steeds belangrijker, zoals bij het beheer van de openbare ruimte en het groen. De buurtsignaleringsteams die onder andere in Breukelen actief zijn, zijn hier al een goed voorbeeld van.

### *Rol van de partijen bij verbetering van gebiedsgericht werken*

- Corporaties vinden het belangrijk om samen te werken op inhoud, zoals leefbaarheid en veiligheid. “Daarbij kan gebiedsgericht werken goed werken, mits met de juiste samenstelling van partijen.”
- De politie verwacht dat er meer focus op criminaliteitsbestrijding komt te liggen en dat er vanuit de politie minder inzet op leefbaarheid zal zijn. “Maar de politie blijft een signaalpost in de wijk.”
- Stichting Welzijn ziet kansen voor versterking van de netwerken tussen burgers, vrijwilligers en professionals. “Elkaar kennen, is dan een vereiste. En dat kan het beste gebiedsgericht.”

## 5 Interview College en Raad

Op 19 november 2013 is het College geïnterviewd over gebiedsgericht werken en op 16 december 2013 is een openbare Werksessie voor een delegatie van de Raad gehouden over hetzelfde onderwerp. Ook hier hebben we teruggeblikt en gevraagd naar aandachtspunten voor de toekomst.

### 5.1 College

#### Terugblik

##### Goed

Het College vindt het positief dat elke kern zijn eigen identiteit heeft behouden na de gemeentelijke herindeling en dat gebiedsgericht werken de eigen identiteit verder versterkt heeft. De combinatie gebiedsbeheerder/ gebiedsregisseur/ gebiedswethouder werkt goed.

##### Kan beter

De afstemming tussen de sectorale binnen- en de meer integrale/ gebiedsgerichte buitenwereld kan beter volgens het College. De back office lijkt soms niet goed aangesloten op de front office. Dat wil zeggen dat afspraken met bewoners(groepen) niet altijd goed worden nagekomen.

Oorzaken hiervoor zijn volgens het College:

- *Meegaan met prioriteiten bewonersgroepen*  
“Er zijn teveel prioriteiten in de gebiedsplannen en dan is eigenlijk niets prioriteit.” Er is zorg of dan de uitvoering waargemaakt kan worden. De gemeente moet duidelijker maken wat wel en niet mogelijk is en waarom. Het gaat eerst om heldere politieke, bestuurlijke en ambtelijke keuzes. En ook de communicatie is van belang: meer maatwerk en wijkgerichte communicatie zijn al uitgangspunten in het nieuwe beleid.
- *Onvoldoende ambtelijke coördinatie op nakomen afspraken en acties*  
Er is onvoldoende zicht op de uitvoering van afspraken en acties door de gemeente. Afspraken krijgen regelmatig geen uitvoering door de vakafdelingen. Benadrukt wordt dat het geen onwil is: “Het is een kwestie van cultuur en mentaliteit binnen de organisatie.” Probleem is ook dat er weinig vlees op de botten van de ambtelijke organisatie is.
- *Onvoldoende balans beleid en uitvoering*  
Het gebiedsgericht werken heeft zich meer geconcentreerd op beleid dan op de praktische uitvoering, is de mening. “Voor de uitvoering zijn meer handen wenselijk.”
- *Onvoldoende bestuurlijke coördinatie*  
Het nadeel van een benaderbaar College is dat bewoners(groepen) de bestuurders goed weten te vinden voor vragen, klachten en dergelijke. De verhouding vak- en gebiedswethouder werkt in de praktijk goed: het leidt namelijk tot meer afstemming. Aan de andere kant is de eindverantwoordelijkheid niet altijd scherp want “iedereen gaat erover”.

## Toekomst gebiedsgericht werken

Voor de toekomst spelen de volgende ontwikkelingen, volgens het College:

### Maatwerk burgers voorop

Er was veel wantrouwen bij de burgers vóór de gemeentelijke herindeling. Het vertrouwen is de gemeente aan het herstellen door meer maatwerk te bieden aan burgers. De vraag is wel op wat voor manier dat in de nabije toekomst moet worden vormgegeven. De gemeente zoekt naar een passend concept voor maatwerk en ook meer zelfredzaamheid van de burgers. Dat betekent dat de gemeente meer moet overdragen en loslaten terwijl zij ook regie wil houden. “We moeten naar een regie-organisatie.”

### 12 kernen

Het College benadrukt dat een gemeente van vergelijkbare omvang moeilijk te vergelijken is met Stichtse Vecht en haar 12 kernen. Er is een verspreiding van problemen (denk aan jeugddelinquenten waar elke kern mee te maken heeft) die wel stuk voor stuk om een oplossing vragen. Ook in die zin is maatwerk nodig. Dat blijft een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

### “Van RO- naar zorggemeente”

De drie decentralisaties (zorg, jeugd, werk) leiden tot een transformatie van de hele gemeente. Op zorg/welzijnsgebied komt er namelijk veel op de gemeente af: transitie AWBZ/ Wmo, jeugdzorg en Participatiewet. “We gaan van een ruimtelijke ordenings- naar een zorggemeente.”

## 5.2 Raad (Werksessie)

### Terugblik

#### Sterk

De Raad is van mening dat de gemeente de nieuwe taken en werkwijze van gebiedsgericht serieus op zich heeft genomen: de indruk is dat gebiedsgericht werken goed op weg is. Het gezicht naar buiten toe functioneert prima, zoals de buitendienst. Wat de bewonersgroepen betreft: de budgettenregeling werkt goed en de samenwerkingsconvenanten is een verbetering.

#### Kan beter

Maar de Raad vindt dat de inbedding in de organisatie nog onvoldoende is

- Er zijn gescheiden belangen in de gemeentelijke organisatie.
- Aanvraag en klachten krijgen onvoldoende vervolg en de terugkoppeling hierover naar bewoners ontbreekt vaak.

## Toekomst gebiedsgericht werken

De Raad vindt verdere implementatie van gebiedsgericht werken in de hele organisatie nodig. Het beter nakomen van afspraken met bewoners(groepen) moet een prioriteit worden.

### Maatwerk en zeggenschap

- De Raad wil meer maatwerk per gebied mogelijk maken. Hierbij moet de gemeente differentiatie van bewonersgroepen accepteren: differentiatie in behoefte, capaciteit (kennis, ervaring) en motivatie.
- Daarnaast vindt de Raad meer zeggenschap voor bewoners(groepen) wenselijk als het gaat om inrichting en beheer van de eigen woonomgeving. Bewoners(groepen) zouden de kaders voor het eigen gebied moeten bepalen die dan leidend zijn voor de gemeente en de Raad. Ook meer verantwoordelijkheid of een eigen budget vindt de Raad wenselijk. Hier komt de legitimatiediscussie van bewonersgroepen om de hoek kijken: zijn de bewoners goed vertegenwoordigd? Er zijn Raadsleden die de legitimatie pas een issue vinden als het een issue *in het gebied* wordt.
- Bij meer zeggenschap moet ook het principe "voor wat, hoort wat" vormgegeven worden: als de gemeente ruimte geeft aan bewoners(groepen) dan hoort hier een tegenprestatie van de bewoners bij. "Er is zo meer ruimte voor onderhandeling."

Een voorstel uit de Werksessie is om op korte termijn te starten met een of meer pilots in wijken op gebied van zorg en welzijn, waarbij de inzet van de bewonersgroepen verkend wordt. Al zijn er ook Raadsleden die liever willen wachten met de verbinding tussen leefbaarheid en de transitie op het sociale domein.

### Rol van de gemeenteraad

De Raad is kaderstellend en controlerend; de kaders staan in de nota Gebiedsgericht werken uit 2011. Het is nu het moment om te controleren in hoeverre de gemeente zich gehouden heeft aan die kaders. Aangezien de bewoners centraal staan binnen het gebiedsgericht werken en de Raad verder van de uitvoering staat, heeft de Raad instrumenten nodig die inzicht in het effect geven, zoals de uitkomsten van de enquête onder bewonersgroepen. En vooral inzicht geven in wat de wijk beweegt. Meer contact in de wijk vindt de Raad gewenst (en de bewonersgroepen ook, blijkt uit de zaal), juist omdat de Raad de gebiedsplannen vaststelt. De toekomstige kaders komen mogelijk meer 'van buiten', bepaald door de bewoners.

## 6 Sessies teams en MT

Er zijn zeven sessies gehouden met interne teams over hun ervaringen met gebiedsgericht werken:

- Openbare Orde en Veiligheid
- Ruimtelijke Ontwikkeling
- Economische Ontwikkeling
- Jeugd, onderwijs, sport/ Maatschappelijke ontwikkeling
- Bestek en Beheer, en Uitvoering
- Communicatie
- Gebiedsgericht Werken.

Daarnaast hebben we een sessie met Managementteam (MT) gehouden over de uitkomsten: ook hun inzichten vatten we hier samen. Met het team Gebiedsgericht Werken hebben we in een slotsessie de uitkomsten van de sessies en MT besproken. In alle sessies hebben we terug- én vooruitgeblikt: de uitkomsten vatten we in dit hoofdstuk samen.

### 6.1 Teams

#### 6.1.1 Terugblik

##### **Meerwaarde van gebiedsgerichte werkwijze**

Opvallend is dat teams verschillende invullingen aan gebiedsgericht werken geven: aandacht voor participatie, vraaggericht werken, projecten in een gebied. Over het algemeen zien teams meerwaarde van de gebiedsgerichte werkwijze. Dat zit met name in het volgende:

- De huidige maatschappij vraagt om participatieve en zelfredzame burger. De gemeente moet dan ook zelf meer participatief werken. De meerwaarde van gebiedsgericht werken is dat de gemeente weet wat er speelt in de wijk, weet welke partijen in de wijk relevant zijn voor de uitvoering van een project. Met de wijkbeheerders heeft de gemeente oren en ogen in de wijken en kernen.
- Specifieke aandacht voor de kernen.
- Vraaggericht werken dat leidt tot maatwerk voor bewoners, niet alleen bij individuele vragen maar ook bij zaken als voorliggende voorzieningen in wijken. “De aankomende transitie vragen ook om een wijkgerichte aanpak: dicht bij de burger zorg en welzijn organiseren.”

Er zijn ook kritische kanttekeningen van de teams:

- Gebiedsgericht werken is geen doel. Team Openbare Orde en Veiligheid: “Het is logischer om uit te gaan van processen en van daaruit gebiedsgericht te werken.”
- Niet elke afdeling heeft gebiedsgericht te werken nodig. Team Economische Ontwikkeling: “Afdelingen die meer in contact staan met burgers, werken vraaggerichter dan afdelingen met een grotere afstand tot de buitenwereld.”

##### **Ervaring met gebiedsgericht werken**

De genoemde punten gaan met name in op de organisatiewijze:

- Er is consensus over het sterkste en het zwakste punt. Sterk zijn de aanspreekpunten in de wijk. “Het is positief dat burgers hun vraag direct bij de gemeente kwijt kunnen, waardoor de gemeente veel meer op één lijn kan komen met de burgers”, volgens team Ruimtelijke Ontwikkeling.

Zwak is de opvolging van afspraken en consequente communicatie met bewoners. Daar zit een belangrijke taak voor team Gebiedsgericht Werken vinden de teams. Het komt voor dat een wethouder of team Gebiedsgericht Werken afspraken maakt met bewoners, die volgens de vakafdelingen niet passen in hun planning en begroting. Hierdoor kunnen de afspraken niet altijd gerealiseerd worden. Terugkoppeling hierover ontbreekt regelmatig.

Team Communicatie: “Terugkoppeling over uitvoering van afspraken met bewoners is zeer belangrijk voor een correct doorlopen proces. Het is het huiswerk van de gemeente.”

Voor de teams is het belangrijk dat de gemeente, en met name team Gebiedsgericht Werken, duidelijk communiceert: dit doen we wel/ niet als gemeente. Of waarom maatwerk in de ene situatie wel kan, en in de andere niet. Hiermee kan de gemeente te hoge verwachtingen van bewoners bijstellen.

- Het draagvlak van de bewonersgroepen vinden de teams een vraagstuk. De behoeften van individuele burgers kunnen verschillen van die van de bewonersgroepen.
- De afbakening van het werkdomein en de interne/ externe rollen, taken en verantwoordelijkheden bij het gebiedsgericht werken vinden de teams onduidelijk.
- Gebiedsgericht werken zit expliciet bij één team; er is nog geen sprake van integratie van gebiedsgericht werken in de andere teams. De sectorale budgetten van de afdelingen maken verdergaande integratie bovendien lastig.

#### **Inzet door teams**

- Teams als Openbare Orde en Veiligheid, Bestek en Beheer, Uitvoering en Ruimtelijke Ontwikkeling werken gebiedsgericht, dat wil zeggen ze werken gebiedsgebonden en samen met betrokken partijen. Elk doet dat op zijn eigen wijze. Andere teams vinden juist dat generiek beleid leidend is. Teams vinden overigens dat gebiedsgericht niet bij één team hoort maar bij de hele organisatie.
- De mate van samenwerking met team Gebiedsgericht Werken varieert. Team Gebiedsgericht Werken adviseert Bestek en Beheer en Uitvoering bijvoorbeeld over bewonersparticipatie. Vastgoed gebruikt de gebiedsplannen voor haar integraal voorzieningen- en accommodatiebeleid. Team Communicatie haalt informatie over een gebied op bij team Gebiedsgericht Werken, zij het niet structureel. De teams leveren desgevraagd beleidsinformatie aan voor de gebiedsplannen met de bewonersgroepen. De acties uit de gebiedsplannen zijn weliswaar afgestemd met de teams maar zij ervaren het toch als een klussenlijst. Het is voor hen extra werk dat zij naast hun gewone werk moeten doen. Bij bijeenkomsten over de kernen/ gebiedsplannen wegen teams pragmatisch af of deelname nodig is. ‘Nodig’ wil zeggen: als hun werkterrein aan de orde is en als er tijd is.

#### **Rol van Managementteam bij gebiedsgericht werken, volgens teams**

- Opvallend is dat de meeste teams vinden dat het Managementteam (MT) te weinig zichtbaar is bij de sturing op een goede implementatie van de gebiedsgerichte werkwijze. De waa van de dag is te vaak leidend.

Enkele teams merken op dat team Gebiedsgericht Werken te weinig eigen middelen heeft en teveel afhankelijk is van de andere afdelingen om de integrale opgaven te kunnen realiseren. Bovendien maakt de positie in de lijn de rol van (gebieds)regisseur lastig.

#### **Rol van het College bij gebiedsgericht werken, volgens teams**

- De teams willen graag een duidelijke visie van het College op de kernen en de rol van de gemeente; dat wordt nu gemist. Evenals wat de gemeente wel of niet doet op gebied van leefbaarheid. Medewerkers hebben nu het gevoel dat zij zelf moeten afwegen wat prioriteit heeft bij bijvoorbeeld bewonersvragen.
- Door de organisatie van gebieds-, vak- en projectwethouder heeft iedere wethouder een reden om betrokken te zijn bij een vraagstuk: "Dat is niet efficiënt." Ook merken enkele teams op dat gebiedswethouders vooral een functie naar buiten toe hebben maar dat de doorzettingsmacht bij de vakwethouders ligt.

### **6.1.2 Toekomst gebiedsgericht werken**

De teams hebben ook vooruitgeblikt vanuit de kansen, hun ideaalbeeld en de benodigde instrumenten en verankering. De uitkomsten zijn redelijk eensgezind; een goede startpositie voor verdere optimalisering van gebiedsgericht werken.

#### **Verkennen: doorgaan met..**

Een sterk punt is de organisatie van bewoners(groepen). Ook de andere netwerken in de wijk van de verschillende teams (veiligheid, sociaal) vormen een stevige basis voor samenwerking. De teams zien vooral kansen in de intermediairfunctie van team Gebiedsgericht Werken: de oren en ogen in de wijk en de nadruk op uitvoering. Er zijn doorgroeimogelijkheden voor het volgende:

- Inhoudelijke verbinding binnen de gemeente: combineren van/ afstemmen tussen sectorale projecten waardoor gemeente haar middelen efficiënter inzet.
- Kernenbenadering voor verbetering van leefbaarheid en sociale cohesie: de gemeente faciliteert zelforganisatie, bijvoorbeeld met uitruil van budgetten en verantwoordelijkheden.

#### **Verbeelden: ideaalbeeld gebiedsgerichte werkwijze**

De teams zien als ideaalresultaat gebieden met veel eigen kracht van de stakeholders en zelforganisatie. En voor de gemeente: betere gemeentelijke adviezen en aanpak, meer draagvlak voor besluiten, maatwerk voor bewoners. En daarmee meer vertrouwen in de overheid.

Het ideaalbeeld koppelen teams ook aan de interne organisatie:

- Samenwerking vanuit hetzelfde doel aan een integrale aanpak in een gebied waarbij meerdere doelen en belangen worden gerealiseerd.
- Elk team werkt gebiedsgericht: dat wil zeggen: elk team kent het gebied, werkt samen met professionals en bewoners.

De vraag van de teams is wel of het algemeen beleid (voor de hele gemeente) of de kernenbenadering (maatwerk) dan leidend is.

#### **Vormgeven: wat is nodig om ideaalbeeld te realiseren**

- Breed gedeelde visie van de gemeente op gebiedsgericht werken. Met een structuur waardoor doel, prioriteiten in het werk, meerwaarde en verantwoordelijkheden concreet zijn voor de organisatie.

- Instrumenten die de werkwijze ondersteunen, zoals een integraal onderhouds- en beheerplan. Of integrale programma's waar informatie en activiteiten van verschillende disciplines en van samenwerkende partijen zijn samengebracht. "Partners kun je beter verbinden aan een concreet programma dan aan een globale visie."
- Continue informatievoorziening over een gebied.
- Team Gebiedsgericht Werken wordt nadrukkelijk onderdeel van de gemeentelijke organisatie, met meer wijkbeheerders. De focus ligt op wijkbeheer/ uitvoering.

#### **Verankering: wat doen teams zelf**

Voor de optimalisering zien de teams vooral een opdracht aan zich zelf om meer te gaan samenwerken met team Gebiedsgericht Werken en vragen ze meer duidelijkheid over rollen en prioriteiten rond gebiedsgericht werken:

- Openbare Orde en Veiligheid zet in op sterkere interne en externe coalities (sociaal domein) en heeft hiervoor inzet en advies nodig van interne specialisten.
- Ruimtelijke Ontwikkeling haalt en brengt meer input bij team Gebiedsgericht Werken waarmee de wederkerigheid wordt vergroot. Hiervoor is meer duidelijkheid over rollen en taken van team Gebiedsgericht Werken nodig.
- Economische Ontwikkeling gaat team Gebiedsgericht Werken meer betrekken bij beleidsuitvoering en pleit voor een andere positionering van Gebiedsgericht Werken binnen de gemeente, met nadruk op de uitvoering en intermediaire rol in de wijk.
- Jeugd, sport, onderwijs/ Maatschappelijke Ontwikkeling besteden bewuster aandacht aan gebiedsgericht werken. Het team wil meer duidelijkheid vanuit MT en College over inhoud, doelen voor gebiedsgericht werken en over de verwachtingen van medewerkers.
- Bestek en Beheer/ Uitvoering stemmen hun werk meer af met team Gebiedsgericht Werken. Wel vragen zij hiervoor voldoende capaciteit en tijd om gebiedsgericht werken te kunnen uitvoeren.
- Communicatie zet in op gebiedsgerichte communicatie: in 2014 wordt een visie op gebiedsgerichte communicatie uitgewerkt. Hierbij is het van belang dat ook andere medewerkers meer gebiedsgericht werken.

## **6.2 Managementteam**

### **6.2.1 Terugblik**

Het Managementteam (MT) benadrukt dat er veel is bereikt, zoals de aanspreekpunten in de gebieden en de participatie van bewoners(groepen). De zwakke communicatie en opvolging van afspraken vindt het MT een risico. De conclusie is dat het gebiedsgericht werken nog onvoldoende is geïmplementeerd binnen de organisatie. Het College heeft bewust ingezet op toegankelijkheid en zichtbaarheid voor bewoners; de bestuurders staan open voor bewoners en hun wensen. Het is volgens het MT soms lastig voor de organisatie om hiermee om te gaan.

## 6.2.2 Toekomst gebiedsgericht werken

### Sturing op prioriteiten

De kernenidentiteit en –benadering blijven van belang in Stichtse Vecht. Het MT ziet dan ook de noodzaak van gebiedsgericht werken, met name vanuit integraal werken. Het MT wil hierbij meer sturen op de bestuurlijke prioriteiten, ook richting de afdelingen en teams.

### Samenwerking en wederkerigheid

Het MT benadrukt dat de samenwerking nog meer verbreed moet worden naar externe partijen en, naast de huidige bewonersgroepen, ook andere bewoners. Het MT voelt er voor om sterker vanuit wederkerigheid samen te werken met bewoners en externe partijen: “Als bewoners veel rotzooi in een wijk achterlaten dan gaat de gemeente vaker vuilnis ophalen. Hiermee wordt slecht gedrag eigenlijk beloond.”

Het MT ziet mogelijkheden in een duidelijke tweedeling voor de gemeentelijke inzet:

- 1 De inzet die gemeente zonder meer uitvoert, of moet uitvoeren, vanwege haar taken en wettelijke verplichtingen waarvoor geen participatie nodig is. Hiervoor geldt dan een basisniveau voor bijvoorbeeld schoon, heel, (sociaal) veilig.
- 2 De taken die gemeente samen met andere partijen uitvoert waarvoor het principe geldt: wij doen dit als jullie ook een bijdrage leveren.

Die verdeling geeft duidelijkheid naar buiten en binnen, tenminste bij een consequente uitvoering. Dit principe wijkt wel af van het gelijkwaardigheidsbeginsel, namelijk: alle wijken/ kernen krijgen evenveel aandacht. En dat kan dus leiden tot scheve gezichten.

### Cultuurverandering

Het MT vindt dat een cultuurverandering nodig is voor verdere implementatie van gebiedsgericht werken. Maar het is vooral van belang dat medewerkers ervaren dat de werkwijze voor hun werk meerwaarde heeft. Het zou goed zijn om hierbij eigen, aansprekende resultaten te laten zien. Het MT wil zich dan ook inzetten om een andere werkhouding te bewerkstelligen. En vooral het belang van integraal, participatief en dus gebiedsgericht werken, sterker uitdragen.

## 7 Conclusies

### 7.1 Tussenstand

De gebiedsgerichte werkwijze is iets meer dan twee jaar een feit: er zijn al veel resultaten geboekt. Zo is de gemeente, met name team Gebiedsgericht Werken, de wijken en kernen ingegaan om de externe relaties, zoals bewonersgroepen, te ontwikkelen en te versterken. Er is ondertussen ruime ervaring met instrumenten als gebiedsplannen en samenwerkingsconvenanten met bewonersgroepen.

Door de korte implementatietijd krijgt deze evaluatie vooral het karakter van een tussenstand: inzicht in de huidige stand van zaken. Dat geeft de mogelijkheid voor verdere optimalisering. Zoals de uitvoering van de gebiedsplannen met externe partijen en het meenemen van de andere onderdelen van de gemeente bij gebiedsgericht werken.

We gaan in dit hoofdstuk in op de conclusies aan de hand van de doelstellingen, werkwijze en organisatie.

### 7.2 Behoud het goede!

In een evaluatie wordt al snel stil gestaan bij zaken die verbetering behoeven. Mooie resultaten, sterke punten en kansen raken dan ondergesneeuwd. Daarom benoemen we eerst de positieve punten:

- De werkwijze is op eigen wijze ontwikkeld, zonder blauwdruk vooraf en ook met enige weerstand binnen de organisatie. Er zijn samenwerkingsconvenanten met bewonersgroepen gesloten en gebiedsplannen opgesteld. Het bijbehorend proces is voor de relatie en het vertrouwen van groot belang. Dit alles vereist doorzettingsvermogen en flexibiliteit van de betrokkenen. Hoewel niet alle teams gebiedsgericht (zeggen te) werken, realiseren zij zich dat zoveel kernen en wijken in één gemeente een maatwerkbenadering van de gemeente vragen.
- De gemeente geeft ruimte aan ideeën en wensen van de bewoners om de leefbaarheid in hun eigen omgeving te verbeteren. Gebiedsregisseurs en vooral wijkbeheerders blijken laagdrempelige aanspreekpunten voor bewoners en organisaties. Bewoners weten ook goed de burgemeester en wethouders te vinden.
- De gemeente stimuleert bewoners om mee te denken en mee te werken aan plannen en initiatieven in hun wijk. Dat gebeurt met bijvoorbeeld het leefbaarheidsbudget en de inzet van team Gebiedsgericht Werken. Met alle bewonersgroepen zijn samenwerkingsconvenanten gesloten.
- Er zijn afgelopen jaren steeds meer bewoners actief, 34 bewonersgroepen zijn er momenteel. Daar komen veel waardevolle informatie en actieve bijdragen uit voort: een goede basis voor de toekomst.
- Last but not least, uit de enquête onder de bewonersgroepen (hoofdstuk 5) blijkt dat zij over het algemeen de inzet van de gemeente en de samenwerking positief waarderen.

We doen hier alvast een aanbeveling: behoud het goede! En benut de huidige opbrengsten voor de toekomst.

## 7.3 Doelstellingen: kwalitatief beeld

Voor de vergelijking tussen 2013 en 2011 zijn we veelal afgegaan op de informatie van de betrokken externe partijen, zie onze toelichting in de inleiding van hoofdstuk 3. We hebben waar nodig de doelstellingen naar meetbare subdoelstellingen uitgewerkt.

### **Verbetering en behoud van fysieke en sociale leefbaarheid**

Uit de landelijke Leefbaarometer blijkt dat de leefbaarheid in de verschillende gebieden van de gemeente al hoog was in 2010, vergeleken met het landelijk gemiddelde. Dat is een positief vertrekpunt. In 2012 (laatste meting) is geen verbetering en ook geen verslechtering gebleken. De tweede meting van de Veiligheidsmonitor dit jaar laat wellicht een verandering zien, al blijkt meestal dat de veranderingen gering zijn. Wel zou kunnen dat door de bezuinigingen het voorzieningenaanbod verschaalt en de leefbaarheid onder druk komt te staan. Een reeks metingen door de jaren heen geeft beter inzicht in de positieve dan wel negatieve verschuivingen. Een continue monitoring is dan ook nodig voor tijdige bijsturing.

### **Versterking van identiteit van wijken en kernen**

Een van de hoofdkenmerken van Stichtse Vecht is dat de gemeente uit veel kernen bestaat. Stichtse Vecht erkent dit door te kiezen voor gebiedsgericht te werken. Dat is terug te zien bij het team Gebiedsgericht Werken natuurlijk en bijvoorbeeld bij het team Vastgoed. Vastgoed stemt haar integraal voorzieningen- en accommodatiebeleid af op de mogelijkheden en behoeften in een kern. De informatie wordt bottom up en per kern opgehaald waarbij de rode draad uit al deze kernen leidt tot overkoepelend beleid: een sprekend voorbeeld van specifieke naar generieke beleidsontwikkeling. Overkoepelend beleid wordt daarentegen toegespitst op een bepaalde kern: een beweging van generiek naar specifiek. Beide bewegingen zijn van belang voor het matchen van beleidsurgenties aan gebiedsurgenties.

Uit de enquête onder de bewonersgroepen blijkt dat iets meer dan 40% vindt dat de gemeente op een (zeer) goede manier invulling geeft aan het versterken van de eigenheid en identiteit in hun gebied. Juist bij de kleine kernen is de score opvallend veel hoger: 60%.

De kernenbenadering wordt niet overal in de organisatie toegepast. Er is een spanning tussen de kernenbenadering (maatwerk) en het gelijkheidsbeginsel (moeten alle kernen op gelijke wijze behandeld worden?) en generiek beleid (geldt overal hetzelfde beleid?). Hoe de gemeente (bestuur en ambtelijke organisatie) hiermee omgaat, is niet eenduidig.

### **Stimulering van betrokkenheid en verantwoordelijkheid (georganiseerde) bewoners**

De gemeente zet in op participatie met bewoners als het gaat om leefbaarheid. Dat gebeurt vooral in georganiseerd verband: de bewonersgroepen. De gemeente spant zich in om gezamenlijke gebiedsplannen op te stellen met bewonersgroepen. De bewonersgroepen waarderen deze plannen, evenals het centraal leefbaarheidsbudget voor bewonersinitiatieven. Wel valt op dat de gebiedsplannen te weinig worden benut door de interne organisatie. Deels komt dat door onbekendheid, deels doordat deze plannen niet aansluiten bij de huidige sectorale beleidsontwikkeling.

### **Verkleining van afstand tussen burger en overheid**

Volgens de bewonersgroepen in de enquête is de afstand is verkleind door de goede toegankelijkheid van het team Gebiedsgericht Werken en de gebiedswethouders. Om het

vertrouwen van de burgers, na de gemeentelijke herindeling, te vergroten, heeft het bestuur zich opengesteld voor bewoners. Er is een keerzijde, want er worden zo ook snel toezeggingen gedaan die niet altijd haalbaar zijn. De opvolging van gemaakte afspraken én een consequente communicatie hierover naar bewoners zijn dan ook zwak, blijkt uit de interviews en vooral ook uit de enquête onder bewonersgroepen. Dit vormt een risico voor het vertrouwen in de gemeente, als betrouwbare partner.

## 7.4 Werkwijze: onvolledige implementatie

Met gebiedsgericht werken worden beleid en uitvoering zo goed mogelijk afgestemd op de mogelijkheden en behoeften van de bewoners en andere belanghebbende partijen in een gebied. Of een stap verder: de mogelijkheden en behoeften van het gebied gelden als vertrekpunt voor beleid en uitvoering. Hier kunnen nog stappen in worden gezet. Het team Gebiedsgericht Werken gebruikt weliswaar de wensen en ideeën van bewoners(groepen) voor gebiedsplannen en afspraken maar moet deze continue afstemmen op het sectorale beleid en de sectorale budgetten van de afdelingen. Het gebiedsgericht werken heeft zijn weg nog niet gevonden naar de gehele organisatie. Dat is ook de beleving van de bewonersgroepen, blijkt uit de enquête: “Gebiedsgericht werken doe je vanuit een visie op besturen en samenwerken. Dit vereist dat het totale ambtenarenapparaat zich deze visie eigen moet maken.”

### ‘Extra werk’

Acties die voortkomen uit de gebiedsgerichte werkwijze beschouwen veel medewerkers van andere teams als iets extra’s bovenop hun eigen werk. “En het eigen werk gaat voor.” Teams zien de meerwaarde van gebiedsgericht werken wel in algemene zin maar niet (altijd) voor het eigen beleid of de eigen projecten. Die werkhouding gaat niet veranderen als die meerwaarde voor elke medewerker niet concreet wordt. Daarom moet eerst voor de organisatie duidelijk zijn wat gebiedsgericht werken voor de teams/ medewerkers inhoudt. Niet voor elk vraagstuk is overigens gebiedsgericht werken ‘De Oplossing’. Denk bijvoorbeeld aan het werk- en inkomensbeleid dat vooral op regionaal en zelfs landelijk niveau wordt bepaald. Het moet dus helder zijn waarvoor gebiedsgericht werken effectiever en efficiënter is dan sectoraal, generiek beleid.

Het team Gebiedsgericht Werken is voor de uitvoering van integrale opgaven mede-afhankelijk van de inzet door de sectorale afdelingen en ook van hun budgetten. Dat is geen makkelijke opgave voor een team met een integrale taak in de lijnorganisatie, zo blijkt uit de interne sessies. Bovendien is hun taakafbakening niet altijd scherp voor de andere teams. Positie en taken vragen dan ook om verduidelijking.

### Gedeelde belangen met bewoners en stakeholders

De gemeente heeft een uitgebreid netwerk met bewoners(groepen) en ook ondernemers, corporaties, politie en andere maatschappelijke organisaties. De samenwerking met de politie bijvoorbeeld is goed, zowel volgens de gemeente (team Openbare Orde en Veiligheid en team Gebiedsgericht Werken) als volgens de politie. Met de corporaties kan de samenwerking beter, vinden zowel de gemeente als de corporaties. Hoe dan ook, er is met dit netwerk een goede basis om met deze partijen na te gaan wat nodig is en wie wat kan bijdragen in een gebied. De indruk is dat de gemeente het netwerk vooral vanuit het sectorale beleid inzet en minder voor integrale

vraagstukken. Hier ligt een kans voor intensivering van samenwerking en coproductie. Voor externe partijen is dan de essentiële vraag: what's in it for us?

#### **Decentralisaties sociaal domein: relevante context**

De aanstaande decentralisaties op het sociale domein vereisen dat de gemeente dichter bij de burger opereert: wat heeft hij/zij nodig en kan hij/zij zelf doen? Bovendien heeft de recente scheiding van wonen en zorg tot gevolg dat bewoners zelfstandig thuis moeten blijven wonen, ook bij een zorgvraag. Welzijn en zorg aan huis, informele zorg in de buurt en een sociaal veilige leefomgeving zijn vereisten om dit mogelijk te maken. Een gebiedsgerichte benadering ligt hier dan ook in het verschiet. Opvallend is dat de decentralisaties nauwelijks genoemd worden in de interne sessies. Corporaties en uiteraard de welzijnsstichting beschouwen deze wel als een belangrijke ontwikkeling voor gebiedsgericht werken. Zowel de decentralisaties als gebiedsgericht werken zijn nog volop in ontwikkeling maar.. 'ever the twain shall meet'. En het is van belang dat de gemeente in de nabije toekomst hier op anticipeert.

## **7.5 Organisatie: machine is op gang maar..**

Als we gebiedsgericht werken, zien als een machine, dan is de conclusie dat die machine goed op gang is gekomen in de afgelopen twee jaar, maar dat de machine nog niet echt gesmeerd loopt. De cilinders van de machine zijn nog niet goed op elkaar afgestemd. We onderscheiden vijf cilinders en lichten deze kort toe.

#### **Politiek**

De Raad heeft de kaders van het gebiedsgericht werken vastgesteld en moet controleren en evalueren of de gestelde doelen bereikt zijn. Aangezien de huidige doelen erg algemeen van karakter waren – en zijn gebleven – is dat een lastige taak. Bovendien blijkt uit de Werksessie d.d. 16 december dat de Raadsleden vinden dat ze te ver van de werkwijze en de gebieden af staan om te goed te kunnen beoordelen of de uitvoering volgens deze kaders plaatsvindt.

#### **Bestuur**

Het bestuur heeft zich zichtbaar en toegankelijk opgesteld om het vertrouwen van de burgers na de herindeling te verbeteren. Daarbij doen bestuurders soms toezeggingen richting bewoners(groepen) die in de uitvoering niet altijd haalbaar blijken. Het bestuur heeft veel en diverse prioriteiten. Daardoor weet de ambtelijke organisatie niet altijd wat echt bestuurlijk prioriteit heeft. Er zijn momenteel vak-, gebieds- en projectwethouders: hiermee wordt al snel onduidelijk wie het voortouw heeft dan wel eindverantwoordelijk is voor integrale vraagstukken of trajecten.

#### **Ambtelijke organisatie (Managementteam en medewerkers)**

In de interne sessies noemde het Managementteam (MT) de mind set van medewerkers als verbeterpunt; deze zou meer op gebiedsgericht werken ingesteld moeten worden. Dat gaat niet vanzelf. De voorwaarde is dat het MT actief aanstuurt. Dat betekent de werkwijze uitdragen, de betrokken teams hierin een verantwoordelijkheid geven en de organisatie de ruimte (tijd) bieden om hiermee aan de slag te gaan.

Teams zouden de handschoenen moeten oppakken maar voelen nog onvoldoende de medeverantwoordelijkheid voor de implementatie van de werkwijze.

### **Bewoners**

Bewoners zijn een belangrijke partner voor de verbetering van de leefbaarheid, zij weten wat nodig is en kunnen vaak een bijdrage leveren. De aandacht is vooral gericht op de bewonersgroepen, 34 stuks in totaal. Na de gemeentelijke herindeling heeft de gemeente de budgetten van bewonersgroepen geharmoniseerd, dat betekende in sommige gevallen een verlaging. Het heeft de nodige tijd gekost om het vertrouwen en de motivatie te herstellen. Nu is er een gezonde uitgangssituatie om samen verder te gaan.

De legitimiteit van dit soort vertegenwoordigingen is wel overal en altijd onderwerp van discussie. Het is daarom van belang om de aandacht ook te verbreden naar andere bewoners. De inzet van bewoners moet overigens verder gaan dan meedenken: het gaat ook om verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Zo zijn bewonersgroepen medeverantwoordelijk voor acties in het uitvoeringsplan. En bij het leefbaarheidsbudget gaat het sinds kort om cofinanciering dus de bewoners financieren mee aan het initiatief. Dat zijn goede stappen: die verantwoordelijk kan verder uitgebouwd worden.

### **Andere belanghebbende partijen**

In 7.4 concludeerden we dat de gemeente al veel netwerken heeft met belangrijke partijen zoals corporaties, politie en welzijn en dat deze vooral op sectoraal gebied benut worden. Er was structureel overleg met een werkgroep en stuurgroep waar onder andere de politie en corporaties aan deelnemen. De werkgroep en stuurgroep zijn inmiddels opgeheven. Uit de gesprekken met deze partijen blijkt dat zij belang blijven hechten aan afstemming en samenwerking met de gemeente. Maar zij willen hierbij meer focus, dat wil zeggen concrete vraagstukken en de betrokkenheid van een beperkt aantal relevante partijen.

## 8 Aanbevelingen

### 8.1 Kies echt voor gebiedsgericht werken (of niet..)

De gemeente Stichtse Vecht heeft in 2010 gekozen voor gebiedsgericht werken maar de implementatie is onvolledig gerealiseerd, zoals we concludeerden. De keuze is dan: ervoor gaan of een andere weg kiezen.

*Onze aanbeveling is: wel doen!*

Want er is veel bereikt en er ligt een goede basis voor optimalisering.

Als de gemeente voor gebiedsgericht werken kiest, is een tweede essentiële afweging op termijn: blijft het werkterrein fysieke en sociale leefbaarheid of wordt het verbreed naar het sociale domein in verband met de decentralisaties: de steeds belangrijker wordende informele zorg en welzijn vinden altijd gebiedsgericht plaats. Het is in ieder geval logisch om die afweging in de toekomst bewust te maken.

In Deventer is de Deventer Wijk Aanpak (DWA) begin jaren '90 gestart. De gedachte was en is: bewoners gaan zelf aan de slag en de gemeente faciliteert de activiteiten met geld (wijkbudgetten), mensen (wijkkoppel) en een bestuurlijke structuur en – filosofie (wijkwethouders, -raadsleden, stappenplan en eigen kracht van bewoners). In de DWA gaan bewoners dus zelf aan de slag met ideeën, wensen, kansen of knelpunten die zij signaleren in eigen straat, buurt, wijk of dorp:

- In een tweejaarlijkse cyclus met vaste stappen (stappenplan), wordt de 'vraag uit de wijk' opgehaald en gaan bewoners concreet in taakgroepen aan de slag.
- Een taakgroep start alleen als er actieve steun is van tenminste vier bewoners die ook zelf de handen uit de mouwen steken (en/of anderen zo ver krijgen).
- Daarnaast vormt een wijkteam van vijftien bewoners sterk op wijkniveau een signalerend (discussie) platform dat het wijkprogramma flatteert.

Ondertussen is de wijkaanpak geïntegreerd in de gebiedsgerichte aanpak voor welzijn en zorg. De aanpak heet tegenwoordig WIJ-aanpak.

### 8.2 Bied duidelijkheid: daarheen, daarvoor

Er heerst, met name binnen de gemeente, onduidelijkheid wat gebiedsgericht werken inhoudt. Er zijn veel interpretaties en dus ook verschillen. Dan is het van belang dat het bestuur en het Managementteam een heldere lijn tonen. Uit de evaluatiesessies was de conclusie: met gebiedsgericht werken weet je wat er speelt, kom je tot passend beleid en besluiten, en tot uitvoering met betrokkenen. Dat betekent dat de gemeente samen met belanghebbende partijen (stakeholders) nagaat wat er nodig is in het gebied, wat er dan moet gebeuren en wie kan investeren.

De aanbeveling is vooral om de verbeter slag vanuit concrete inhoud te maken. Denk aan het integraal voorzieningen- en accommodatiebeleid van team Vastgoed en ook de werkwijze van team Openbare Orde en Veiligheid. Het werkt niet vanuit abstracte begrippen, zoals integraal, participatief en context gedreven werken.

Om de betrokken onderdelen van de organisatie meer gebiedsgericht te laten werken, stellen we het volgende voor:

- Benoem een integraal vraagstuk of een proces als startpunt.
- Start op basis van het vraagstuk, enkele pilots met koplopers op management- en werkvloerniveau. Geef tijd om hieraan te werken en ook te leren van de fouten. Laat positieve resultaten expliciet zien, evenals goede voorbeelden van nu.

De proeftuin 'zelfredzaamheid' die gaat starten in Nieuwer ter Aa, is al een passende pilot. Het is een initiatief van de bewonersgroep die op eigen kracht zorgtaken, het runnen van het dorpshuis en werktoeleiding wil organiseren. Leefbaarheid en welzijn/zorg komen hierbij samen, vanuit vrijwillige inzet.

## 8.3 Zorg voor een soepel draaiende machine

Om de machine soepel te laten draaien en op de juiste koers te houden moet iedere cilinder doen waar hij goed in is:

### Politiek

Voor de Raad zijn duidelijke inhoudelijke dan wel procesmatige doelstellingen nodig. Evenals instrumenten om voortgang, resultaten en effecten te kunnen volgen, zoals een monitor en evaluatie. Voor de doelstellingen moet inzichtelijk zijn of het aannemelijk is dat de inzet van de gemeente leidt tot het gewenste resultaat en dat het resultaat bijdraagt tot de doelstelling dan wel het maatschappelijk effect. Dan is beter te reconstrueren waarom het effect wel of niet is behaald en kan zo nodig, onderbouwd, worden bijgestuurd.

De eis van SMART formuleren is makkelijk gemaakt terwijl beleidsdoelstellingen zich daar niet altijd goed voor lenen. Zeker als het de bedoeling is om ruimte te geven aan een participatieve werkwijze met betrokken partijen. Dat neemt natuurlijk niet weg dat de (proces)doelstellingen en het gewenste eindbeeld zo duidelijk mogelijk geformuleerd moeten worden, zodat navolgbaar is of de ontwikkelingen de goede kant uitgaan. Of als toetssteen voor succes. Hiermee wordt toetsing achteraf beter mogelijk gemaakt.

De rol van de Raad moet vooraf helder zijn: ligt deze vooral op de controle van effecten (outcome), of ook van resultaten (output)?

### Bestuur

Het College geeft voor gebiedsgericht werken aan wat haar prioriteiten op gebied van inhoud en werkwijze zijn en draagt deze consequent uit, zowel intern als extern.

### Managementteam

Het Managementteam (MT) geeft de bestuurlijke prioriteiten praktisch vorm, vervult een voorbeeldfunctie en is verantwoordelijk voor de coördinatie op de afspraken met externe partijen. Omdat de optimalisering zowel in de cultuur als in de werkwijze zit, stelt het MT een stevig verandertraject in met de volgende ingrediënten:

- Aanpassing van de mind set van medewerkers (cultuurveranderingstraject) en ook MT (voorbeeldfunctie): 'gebiedsgericht werken tussen de oren.' En in hoofd en hart.
- Coördinatie op uitvoering van afspraken met externe partijen (front en back office, zie 9.4) en communicatie.

- Borging van tijd en capaciteit van medewerkers voor pilots (zie 8.2)
- Beter zichtbaar maken en betere benutting van de huidige opbrengsten, zoals de samenwerkingsconvenanten en gebiedsplannen met bewonersgroepen, door de relevante afdelingen. Door bijvoorbeeld de samenwerkingsconvenanten als een van de uitgangspunten van nieuwe projecten te maken. De samenwerkingsconvenanten vragen wel om een nadere uitwerking, volgens de bewonersgroepen. Zoals de rol en verantwoordelijkheid van de gemeente. Het is van belang om de convenanten op die uitwerkpunten aan te scherpen.
- Instrumentele aanpassingen zijn ook nodig zolang de implementatie van gebiedsgericht werken voortduurt. Denk hierbij aan: activiteiten voor kernen en wijken in P&C cyclus opnemen (begroting en verantwoording), een toets in de stukken voor het College op participatie en gebiedsbenadering opnemen, een format voor de digitale wijkagenda (hier komen we later op terug).

Uiteraard zijn instrumentele aanpassingen geen garantie dat de mind set en werkwijze veranderen. Maar het gaat hier om bewustwording op allerlei vlakken en bij allerlei afdelingen; (tijdelijke) instrumentele aanpassingen kunnen hier ook aan bijdragen.

### **Medewerkers**

De teams dragen eigen verantwoordelijkheid om gebiedsgericht werken in hun eigen werk te implementeren. Dat gaat niet over een nacht ijs natuurlijk. Het slagen ligt dan ook niet bij één team, één manager of één wethouder. Daarom is het eerder genoemde verandertraject cruciaal.

De verantwoordelijkheid wordt beter voelbaar als de gebieden worden toebedeeld aan medewerkers in een team. Dat is bij team Bestek en Beheer aan de orde, evenals Openbare Orde en Veiligheid. Team Communicatie is dit ook van plan. Verder is het nodig om de verschillende gebiedsindelingen van de teams meer op elkaar af te stemmen en te kiezen voor één gebiedsindeling.

### **Bewoners**

De aandacht van de gemeente is nu vooral op de bewonersgroepen gericht. Er zijn ook andere bewoners die zich kort of lang willen inspannen voor de aanpak in hun buurt. Deze kunnen via bewonersgroepen of andere sleutelfiguren bereikt worden. Ook stichting Welzijn Stichtse Vecht heeft veel actieve bewoners in beeld. Om veel bewoners te bereiken, spelen sociale media een laagdrempelige rol. Zo is team Communicatie bezig met een digitaal bewonersplatform om bijvoorbeeld reacties te polsen op een vraag of thema. Het gaat niet zozeer om nog meer georganiseerde vrijwilligers maar om welke groep het beste kan worden ingezet voor een concreet doel, vooral natuurlijk volgens de bewoners zelf. Het makelen tussen doelen, activiteiten en (expertise van) bewoners gaat immers niet vanzelf!

### **Andere belanghebbende partijen**

Ook voor andere belanghebbende partijen, zoals corporaties, politie, ondernemers en maatschappelijke organisaties geldt: de samenwerking kan slagen als er sprake is van gedeelde belangen, gezamenlijke doelen en korte termijnacties. Dat gebeurt al bij de politie en team Openbare Orde en Veiligheid. Een afgeslankte, meer toegespitste overlegstructuur met deze externe partijen is dan ook de aanbeveling.

### *Team Gebiedsgericht Werken*

We geven niet per team een advies maar staan wel stil bij het team Gebiedsgericht Werken, omdat dit team als hoofdtak de uitvoering van gebiedsgericht werken heeft. Als het team dit als hoofdtak behoudt dan is een strategischere positionering nodig dan de huidige plek in de lijnorganisatie.

De organisatie van gebiedsgericht werken en de positie van een gebiedsteam in gemeenten variëren. Zo kan het integrale gebiedsteam onder de burgemeester vallen en 'haalt' het team projectleiders uit de lijn voor integrale projecten. Of de organisatie is volledig gebiedsgericht georganiseerd. Er zijn voorbeelden van sociale en fysieke gebiedsregisseurs die nauw samenwerken. Kortom, er zijn verschillende smaken maar niet alles kan copy-paste worden toegepast (maatwerk!). De visie van de gemeente op de gebiedsbenadering is bepalend voor de organisatie.

Wat het takenpakket betreft, dit moet een meer onderscheidende invulling krijgen door de sterke punten uit te lichten, die in de gesprekken met de betrokkenen zijn genoemd. Zoals informatie uit de gebieden (knelpunten, wensen) aan de afdelingen doorgeven, waar nodig integrale verbindingen naar afdelingen/partners binnen en buiten gemeente leggen en erg belangrijk: coördinatie op afspraken met bewoners en externe partijen.

De aandacht moet nog meer uitgaan naar concrete, korte termijnacties in samenwerking met bewoners en andere partijen. Dat vereist brede (beleids)kennis maar ook een intern netwerk. Die verantwoordelijkheid ligt dan ook niet alleen bij het team Gebiedsgericht Werken maar net zo goed bij andere teams.

### *Integrale wijkagenda's*

We zien dat bewoners en externe partijen vooral behoefte hebben aan concrete agenda's: wie gaat wat doen en wanneer. We stellen dan ook voor om de focus van gebiedsplannen actieplannen te verschuiven naar jaarlijkse wijkagenda's, waarvoor ook de informatie uit de huidige gebiedsplannen gebruikt wordt. Deze digitale wijkagenda's, op de gemeentelijke website, geven inzicht van wat er speelt in een wijk of kern, op fysiek en ook sociaal en economisch gebied. De afdelingen van de gemeente en ook bewoners en andere externe partijen zetten hier hun activiteiten en de bijbehorende planning in. Op de invulling en het bijhouden, is uiteraard coördinatie van de gemeente nodig: een taak voor team Gebiedsgericht Werken.

## 8.4 Zorg voor aansluiting back en front office

Voor de coördinatie op afspraken met bewoners en externe partijen, is een goede aansluiting tussen front en back office een absolute voorwaarde is.

Drie zaken die dan van belang zijn:

- Naar buiten toe, alleen toezeggen wat echt nagekomen kan worden en daar planning/dead line aan koppelen.
- Naar binnen toe, coördinatie op (en dus verantwoordelijkheid voor) de uitvoering van deze toezeggingen.
- Naar buiten toe, blijven communiceren, geen radiostiltes laten vallen.

Dit zijn open deuren. Maar voor bijvoorbeeld de sociale wijkteams, die ook gebiedsgericht werken, is versterking van front en back office ook een vereiste. Van belang is dan ook om de afstemming tussen front en back office in den brede te bekijken. Het is al lang niet meer alleen een opgave in het kader van gebiedsgericht werken. Team Gebiedsgericht Werken en andere medewerkers die ook veel 'in het veld' werken, vormen dan de front office. De back office bestaat uit de beleids- en uitvoerende afdelingen. De voortgangsbewaking en coördinatie op afspraken met bewoners en externe partijen ligt dan bij team Gebiedsgericht Werken.

## 8.5 Ga uit van wederkerigheid bij samenwerking

De participatiesamenleving is vooral een politieke term maar dat participatie niet (meer) vrijblijvend is, is een gegeven. We stellen daarom meer wederkerigheid voor bij de externe samenwerking. De wederkerigheid telt natuurlijk niet voor de taken waar de gemeenten voor verantwoordelijkheid is en blijft. Denk daarbij aan essentiële nutsfuncties (riolering) en aan de onmisbare vangnet functies. Dat is het basisniveau. Voor een hogere kwaliteit van het basisniveau en/of voor andere zaken wordt coproductie het uitgangspunt: wij gaan als gemeente wat doen als jullie als burgers of als andere belanghebbende partij ook een substantiële bijdrage leveren. Het mooie is dat de netwerken er al zijn.

Deze tweedeling (gemeentelijke verantwoordelijkheid en coproductie) werkt alleen als het bestuur dit principe consequent uitdraagt en uitvoert. Maatwerk staat voorop wat kan leiden tot verschillende soorten inzet door de gemeente. Wat de gemeente in de ene kern doet, is dus niet meer maatgevend voor andere kernen. Dat betekent ook meer loslaten en vereist lef van de gemeente.

Wat de bewoners(groepen) betreft: meer zeggenschap voor bewoners is een veelgehoorde uitspraak, onder andere in (Werksessie met) de Raad. Maar dat is alleen wenselijk als bewoners dat ook willen, de verantwoordelijkheid aankunnen én daar iets tegenover kunnen zetten. Zeggenschap hoeft trouwens niet per se (ook) budgettaire verantwoordelijkheid te betekenen. De invulling van die afbakening ligt bij de gemeente en de bewonersgroepen: ook hier geldt maatwerk.

### Kortom..

Het besef is er bij alle interne en externe partijen dat verbetering en aanscherping nodig zijn voor een goede implementatie van gebiedsgericht werken. En ook dat ieder daar een rol in heeft of zou moeten hebben. Die bewustwording is een belangrijke stap om tot optimalisering te komen. Bovendien is er veel gedaan én bereikt. Er is nu een stevige bodem om door te groeien. Zoals we al eerder aanbevelen: behoud hierbij het goede!

# Bijlagen

# Bijlage 1 Onderzoeksvragen en aanpak

In deze bijlage gaan wij in op de onderzoeksvragen en de opzet van het evaluatieonderzoek. De onderzoeksvragen hebben we uitgewerkt naar de volgende deelvragen.

## *In hoeverre zijn de doelstellingen van het gebiedsgericht werken behaald?*

- Wat waren de activiteiten van de gemeente en de resultaten om de doelstellingen te realiseren?
- In hoeverre is er sprake van meetbare effecten?
- Wat zijn volgens de interne en externe betrokkenen de bereikte resultaten en effecten?

## *In hoeverre is de ambtelijke en bestuurlijke organisatie er in geslaagd om de nieuwe werkwijze effectief te implementeren?*

- Wat zijn ervaringen met de organisatie en werkwijze: de sterke en zwakke punten?
- Wat is de inzet van de betrokken teams van de gemeente geweest?
- Wat is de rol van MT en College geweest bij de implementatie van de werkwijze?

## *Wat zijn verbeterpunten voor gebiedsgericht werken?*

- Wat is nodig om verbeteringen te realiseren?
- Met welke (maatschappelijke) ontwikkelingen moet rekening gehouden worden?
- Wat kunnen de interne en externe partijen zelf bijdragen?

De vier hoofddoelstellingen die in de Kadernota in 2011 zijn vastgesteld (zie hoofdstuk 2), zijn niet nader SMART geformuleerd. Dat maakt het meten van de effecten lastig. In 2011 heeft de gemeente een nulmeting laten uitvoeren: de Veiligheidsmonitor. De tweede meting volgt in 2014. Twee jaren zijn erg kort om zichtbare resultaten te realiseren met de nieuwe werkwijze. Er is hiervoor een langere implementatietijd nodig. Bovendien is de beleving van bewoners(groepen) een belangrijke graadmeter bij de doelstellingen uit de Kadernota. Daarom hebben we voor beter inzicht in de resultaten en effecten, externe samenwerkingspartijen (bewonersgroepen, corporaties, politie en welzijnswerk), Raad, College, MT en betrokken teams op verschillende manieren bevraagd over hun inzichten en ervaringen. De evaluatie krijgt hiermee vooral een kwalitatief karakter.

De evaluatie bestaat uit vijf stappen:

- 1 Quick scan van activiteiten, prestaties en effecten.
- 2 Enquête onder bewonersgroepen over bereikte doelen, inzet door en samenwerking met gemeente.
- 3 Interviews met externe samenwerkingspartners over hun ervaringen met de werkwijze en over verbeterpunten voor de toekomst.
- 4 Interviews met College en Raad.
- 5 Sessies met teams en MT.



## Resultaten en effecten Optimalisering

### Stap 1 Quick scan

Om een goed beeld te krijgen van de activiteiten, resultaten en effecten hebben we beleidsstukken, het Collegeprogramma, jaarrekeningen, monitors (Veiligheidsmonitor van de gemeente, Leefbaarometer) en voorbeelden van samenwerkingsconvenanten en gebiedsplannen bestudeerd. Ook heeft het team Gebiedsgericht Werken informatie over activiteiten en resultaten aangeleverd.

### Stap 2 Enquête onder bewonersgroepen

Voor een beeld van de beleving en ervaringen van (georganiseerde) bewoners met gebiedsgericht werken, zijn door middel van een enquête bewonersgroepen in Stichtse Vecht bevraagd. In de enquête kwamen zowel vragen over de algemene werkwijze, als de specifieke instrumenten aan bod. Alle bewonersgroepen in Stichtse Vecht zijn uitgenodigd deel te nemen aan de digitale enquête. Om de respons te verhogen, hebben gebiedsregisseurs contact gezocht met de bewonersgroepen om hen te wijzen op het belang van deelname.

Uit onderstaande tabel blijkt dat er een totale respons van 71% is behaald. Dit komt overeen met 24 van de 34 bewonersgroepen. Het merendeel van de respondenten is afkomstig uit Maarssenbroek, waar ook het merendeel van de bewonersgroepen is.

Tabel 2.1 Overzicht van de respons per kern/dorp (aantallen en procenten)

| Kern                | Aantal bewonersgroepen | Absolute respons | % respons |
|---------------------|------------------------|------------------|-----------|
| Breukelen           | 2                      | 2                | 100%      |
| Kockengen           | 1                      | 1                | 100%      |
| Loenen aan de Vecht | 1                      | 1                | 100%      |
| Loenersloot         | 1                      | 1                | 100%      |
| Maarssen-dorp       | 7                      | 2                | 29%       |
| Maarssenbroek       | 14                     | 12               | 86%       |
| Nieuwer Ter Aa      | 1                      | 1                | 100%      |
| Nieuwersluis        | 1                      | 1                | 100%      |
| Nigtevecht          | 1                      | 1                | 100%      |
| Oud-Zuilen          | 1                      | 1                | 100%      |
| Tienhoven           | 3                      | 1                | 33%       |
| Vreeland            | 1                      | 0                | 0%        |
| Totaal              | 34                     | 24               | 71%       |

In dit rapport zijn de kernen/dorpen opgedeeld in de volgende drie categorieën:

- 1 Maarssenbroek (ca. 25.000 inwoners)
- 2 De grote dorpen (meer dan 4.000 inwoners): Maarssen-dorp, Breukelen en Loenen aan de Vecht
- 3 De kleine kernen (minder dan 4.000 inwoners): Oud-Zuilen, Tienhoven, Kockengen, Nieuwer Ter Aa, Nieuwersluis, Loenersloot, Vreeland en Nigtevecht.
- 4

Tabel 2.2 Overzicht van de respons categorie (aantallen en procenten)

| Kern             | Aantal bewonersgroepen | Absolute respons | % respons |
|------------------|------------------------|------------------|-----------|
| Maarssenbroek    | 14                     | 12               | 85%       |
| De grote dorpen  | 10                     | 5                | 50%       |
| De kleine kernen | 10                     | 7                | 70%       |
| Totaal           | 34                     | 24               | 71%       |

### Stap 3 Interviews met externe samenwerkingspartners

Voor kwalitatieve informatie over resultaten, ervaringen, kansen en verbeterlagen hebben we de volgende externe samenwerkingspartners geïnterviewd:

- Corporaties Portaal (Wieke van Veldhuizen) en Vecht en Omstreken (Merit Wagenaar)
- Wijkchefs van de politie (Kees van Zutphen en Olaf Broers)
- Stichting Welzijn Stichtse Vecht (Fien Miltenburg, Marijke Boot, Herman de Haan).

### Stap 4 Interviews met College en Raad

We hebben het voltallige College in november geïnterviewd en (een delegatie van) de Raad in een openbare Werksessie d.d. 16 december 2013. In beide interviews hebben we gevraagd naar hun ervaringen met de werkwijze en over verbeterpunten voor de toekomst.

### Stap 5 Sessies met teams en MT

Er zijn in december 2013 en februari 2014 zeven sessies gehouden met interne teams over hun ervaringen met gebiedsgericht werken en verbeterpunten voor de toekomst.

- 1 Openbare Orde en Veiligheid
- 2 Ruimtelijke Ontwikkeling
- 3 Economische Ontwikkeling
- 4 Jeugd, onderwijs, sport/ Maatschappelijke ontwikkeling
- 5 Bestek en Beheer en Uitvoering
- 6 Communicatie
- 7 Gebiedsgericht Werken.

Met het team Gebiedsgericht Werken hebben we in een slotsessie de uitkomsten van de evaluatie besproken. Daarnaast hebben we een sessie met Managementteam (MT) gehouden: over de uitkomsten, hun ervaringen en de aanzet voor conclusies en aanbevelingen.

## Bijlage 2 Enquête bewonersgroepen

In deze bijlage vatten we de resultaten van de digitale enquête onder de bewonersgroepen samen.

De enquête bestond uit de volgende onderdelen; deze corresponderen met de paragrafen:

- 1 Samenwerking met de gemeente: samenwerkingsconvenant.
- 2 Fysieke en sociale leefbaarheid van kernen.
- 3 Identiteit van gebieden en prioriteiten van bewoners(groepen).
- 4 Eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht, creativiteit en betrokkenheid van (georganiseerde) bewoners.
- 5 Afstand tussen inwoners en gemeente.
- 6 Toekomst gebiedsgericht werken.

### Respons

Er is een hoge respons behaald, namelijk 71%, dat wil zeggen 24 van de 34 bewonersgroepen.

Het merendeel van de respondenten is afkomstig uit Maarssenbroek, waar ook de meeste bewonersgroepen zijn. Bijlage 1 over de onderzoeksaanpak bevat een overzicht met de herkomst van de bewonersgroepen.

### B1 Samenwerking met de gemeente: samenwerkingsconvenant

De gemeente wil met alle bewonersgroepen samenwerkingsconvenanten sluiten met afspraken om gezamenlijk de leefbaarheid in het gebied te verbeteren. Belangrijk uitgangspunt hierbij is de gedeelde verantwoordelijkheid. Er is gevraagd naar de ervaring met het samenwerkingsconvenant en de opdeling hiervan in een basisconvenant en het zogenaamde pluspakket.

#### *Samenwerkingsconvenant: met bijna alle bewonersgroepen*

- 92% van de respondenten geeft aan dat hun bewonersgroep een samenwerkingsconvenant met de gemeente heeft gesloten:
  - In Maarssenbroek is dit percentage 82%
  - In de grote dorpen 100%
  - In de kleine kernen eveneens 100%.

NB. Er zijn ondertussen met alle 34 bewonersgroepen samenwerkingsconvenanten gesloten.

#### *Basisconvenant en pluspakket: grote meerderheid positief*

- 81% van de respondenten beoordeelt de opdeling basisconvenant en pluspakket met opties als (zeer) goed:
  - In Maarssenbroek is dit percentage 67%
  - In de grote dorpen 80%
  - In de kleine kernen 100%.

#### *Vooraf informatie uitwisseling nuttig*

- 75% van de respondenten vindt 'informatie-uitwisseling door de gemeente' een nuttig onderdeel.

*Nadere uitwerking nodig: rol en verantwoordelijkheid van de gemeente, informatie over een wijk, de ontwikkeling en herziening van dorpsvisie/-plan*

- Volgens 53% van respondenten zijn er onderwerpen in het samenwerkingsconvenant die nog nader moeten worden uitgewerkt:
  - In Maarssenbroek is dit percentage 63%
  - In de grote dorpen 60%
  - In de kleine kernen 33%.

## B2 Fysieke en sociale leefbaarheid van kernen

Bij een aantal vragen over dit onderwerp is gevraagd om een oordeel te geven over de periode vóór de herindeling en hun oordeel over de huidige situatie in het gebied waar de bewonersgroep actief is. Het gaat hier om de staat van de openbare ruimte, de sociale samenhang, voorzieningenaanbod en sociale veiligheid.

*Staat van de openbare ruimte en het groen: verbetering in Maarssenbroek en kleine kernen*

- Ten opzichte van de periode vóór de herindeling, beoordelen de bewonersgroepen uit Maarssenbroek en de kleine kernen de openbare ruimte en het groen als schoner, 'heler' en veiliger. In de grote dorpen heeft zich geen verbetering voorgedaan.
- Gemiddeld is 29% van de respondenten van mening dat de gemeente hen (ruim) voldoende mogelijkheden biedt om inrichting, onderhoud en beheer van de openbare ruimte en het groen te verbeteren. Ook hier zien we dat verbetering zich heeft voorgedaan in Maarssenbroek en de kleine kernen. In de grote dorpen is het oordeel van de bewonersgroepen niet veranderd.

*Sociale samenhang (thuis voelen, saamhorigheid): kleine verbetering*

- Ten opzichte van de periode vóór de herindeling, beoordelen iets meer bewonersgroepen de sociale samenhang als (zeer) goed. Het percentage bewonersgroepen dat de sociale samenhang als (zeer) slecht beoordeelt, nam af.
- 39% van de respondenten is van mening dat de gemeente hun (ruim) voldoende mogelijkheden biedt om de sociale samenhang in hun gebied te verbeteren en 31% van de respondenten vindt dat de gemeente hun deze mogelijkheden in (zeer) onvoldoende mate biedt. De ontevredenheid over de geboden mogelijkheden om de sociale samenhang te vergroten is het grootst in de grote dorpen (50%).

*Voorzieningenaanbod (winkels, huisartsen, scholen, wijkcentra, sportvoorzieningen en dergelijke): ongewijzigd, minderheid is positief*

- In de periode vóór de herindeling, beoordeelden 38% van de respondenten het aanbod aan voorzieningen als (zeer) goed. Dit percentage is voor de huidige situatie ongewijzigd.
- 30% van de respondenten is van mening dat de gemeente hen (ruim) voldoende mogelijkheden biedt om het voorzieningenaanbod in hun gebied te verbeteren. 35% van de respondenten vindt dat de gemeente hen deze mogelijkheden in (zeer) onvoldoende mate biedt. De ontevredenheid hierover is het grootst in de kleine kernen (57% voor zowel de periode voor het gebiedsgericht werken als nu). In Maarssenbroek is het percentage bewonersgroepen dat (zeer) ontevreden meer dan verdubbeld ten opzichte van de periode vóór de herindeling (van 8% naar 17%).

*Sociale veiligheid (veilig en vrij voelen om initiatieven te nemen voor verbetering van leefbaarheid): ongewijzigd*

- Het huidige oordeel over de sociale veiligheid is ten opzichte van de periode vóór de herindeling, zo goed als ongewijzigd.
- 35% van de respondenten vindt dat de gemeente hen in (ruim) voldoende mate biedt om de sociale veiligheid te verbeteren. 20% is van mening dat dit in (zeer) onvoldoende mate geschiedt. Bewonersgroepen uit de kleine kernen hebben zich het meest positief uitgelaten over de mogelijkheden die de gemeente biedt om de sociale veiligheid te vergroten.

## B3 Identiteit van gebieden en prioriteiten van bewoners(groepen)

Voor de versterking van de identiteit van de gebieden en de vaststelling en uitvoering van de prioriteiten van bewoners(groepen) stelt de gemeente een gebieds- of dorpsplan per kern of wijk op, in samenwerking met de bewonersgroep.

*Afgeronde gebieds- en dorpsplannen: meer dan de helft*

- 54% van de respondenten (zeven bewonersgroepen) heeft een gebieds- of dorpsplan gemaakt samen met de gemeente. Bij 17% is deze afgerond, bij 37% is deze samen met de gemeente gemaakt, maar nog niet afgerond.

*Nog geen volledige uitvoering prioriteiten*

- De prioriteiten uit het gebieds- of dorpsplan zijn bij geen van alle bewonersgroepen volledig uitgevoerd. Dit geldt met name voor de kleine kernen:
  - Bij 20% van de bewonersgroepen uit Maarssenbroek zijn deze niet uitgevoerd
  - Bij de grote dorpen is dit percentage 33%
  - Bij de kleine kernen 40%.Bij de overige respectievelijke 80%, 67% en 60% werden ze deels uitgevoerd.

*Samenwerking: meerderheid positief*

- De samenwerking met de gemeente bij het opstellen van het gebieds- of dorpsplan wordt door 60% van de respondenten als (zeer) goed beoordeeld. De grote dorpen en kleine kernen zijn hierover positiever:
  - In Maarssenbroek is dit percentage 50%
  - In de grote dorpen 67%
  - In de kleine kernen eveneens 67%.

*Invulling door gemeente: groot verschil grote dorpen en kleine kernen*

- 42% van de respondenten is van mening dat de gemeente op een (zeer) goede manier invulling geeft aan het versterken van de eigenheid en identiteit in hun gebied. Er is hierbij een groot verschil tussen de grote dorpen en kleine kernen:
  - In Maarssenbroek is dit percentage 42%
  - In de grote dorpen 20%
  - In de kleine kernen 60%.

We zien aan deze percentages dus dat de tevredenheid over de gemeente bij dit punt niet al te groot is, zeker bij de grote dorpen lijken.

Uit de bijbehorende vraag blijkt dat de ondersteuning varieert van meedenken, adviezen geven tot medewerking bij kleinschalige initiatieven.

## B4 Eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht, creativiteit en betrokkenheid van (georganiseerde) bewoners

Deze paragraaf gaat over de betrokkenheid en inzet van bewoners bij de leefbaarheid in hun gebied. Het gaat om ervaringen met het leefbaarheids- en organisatiebudget en de ondersteuning door de gemeente.

### *Betrokkenheid bewoners door gemeente: positiever dan voorheen*

Gemiddeld beoordelen de bewonersgroepen de mate waarin de gemeente de bewoners betreft bij de verbetering van de leefbaarheid als positiever dan voorheen. Dit komt door verbeteringen op dit punt in Maarssenbroek en de kleine kernen.

Van de respondenten geeft 83% (20 bewonersgroepen) aan dat er sinds de invoering van het gebiedsgericht werken in Stichtse Vecht initiatieven genomen zijn ter verbetering van de leefbaarheid.

- In Maarssenbroek is dit percentage 75%
- In de grote dorpen zelfs 100%
- In de kleine kernen 86%.

Van deze 20 bewonersgroepen geeft 85% (17 bewonersgroepen) aan dat de gemeente deze bewonersinitiatieven heeft ondersteund. In Maarssenbroek is dit percentage 78%, in de grote dorpen 100% en in de kleine kernen 83%.

### *Leefbaarheidsbudget: meerderheid positief maar verschil tussen grote dorpen en kleine kernen*

De aanvraagprocedure van het leefbaarheidsbudget wordt door 59% van de respondenten als (zeer) goed beoordeeld:

- In Maarssenbroek is dit percentage 59%
- In de grote dorpen 75%
- In de kleine kernen 50%.

14% van de respondenten geeft aan hier niet tevreden over te zijn. In de kleine kernen is de ontevredenheid hierover het grootst.

- De helft (52%) van de respondenten beoordeelt de afhandeling van de aanvraag als (zeer) goed en 38% van de respondenten als (zeer) slecht.
- 40% van de respondenten beoordeelt de uitvoering van de initiatieven (in algemene zin) gemiddeld tot (zeer) goed. Opvallend is dat in de grote dorpen de helft van de respondenten aangeeft dat ze niet tevreden is over de uitvoering van de initiatieven terwijl de kleine kernen positief zijn: 50% van hen beoordeelt deze als (zeer) slecht, tegenover 27% in Maarssenbroek en 0% in de kleine kernen.

### *Organisatiebudget: grote meerderheid positief*

- Het organisatiebudget bevalt bij de meerderheid van de bewonersgroepen (74%) (zeer) goed. De tevredenheid hierover is het grootst in de kleine kernen.
- Verder geeft de helft, 68% van de respondenten (15 bewonersgroepen), aan dat het organisatiebudget toereikend is. Voor de overige 32% is het budget niet toereikend vanwege de grote omvang van het gebied, de vele plannen en de kosten voor de website en de huur van vergaderruimte.

#### *Ondersteuning door gemeente: vooral meedenken*

- Het merendeel van de bewonersgroepen geeft aan dat de gemeente de bewonersgroep ondersteund heeft door mee te denken (75%). Ook vaak werden er contacten aangedragen (50%) en inhoudelijke toelichtingen gegeven (50%).

## **B5 Afstand tussen inwoners en gemeente**

Bij een aantal vragen over dit onderwerp is de bewonersgroepen gevraagd om een oordeel te geven over de periode vóór de herindeling, en hun oordeel over de huidige situatie. Het gaat hier om de toegankelijkheid van de ambtelijke organisatie en de bestuurders en om de communicatie van de gemeente over wat zij doet met de inbreng van bewoners.

#### *Ambtelijke organisatie: grote meerderheid positief*

- Van de respondenten beoordeelt 71% de toegankelijkheid van de gebiedsregisseur als (zeer) goed. In de kleine kernen en de grote dorpen zijn de bewonersgroepen hier het meest tevreden over.
- De toegankelijkheid van de wijkbeheerder wordt eveneens door 71% van de respondenten als (zeer) goed beoordeeld. In de kleine kernen en Maarssenbroek zijn de bewonersgroepen hier het meest tevreden over.

#### *Bestuurders: meerderheid positief over gebiedswethouder*

- De respondenten beoordelen de toegankelijkheid van de bestuurders momenteel als positiever dan vóór de herindeling. In alle drie de gebieden heeft zich verbetering voorgedaan.
- 61% van de respondenten van mening is dat de toegevoegde waarde van een gebiedswethouder (zeer) groot is. In de grote dorpen zijn alle respondenten deze mening toegedaan. 17% is van mening dat de gebiedswethouder een (zeer) kleine toegevoegde waarde heeft. In de kleine kernen ligt dit percentage het hoogst, namelijk op 32%.
- Van de respondenten gaf 50% aan dat de jaarlijkse kerntoer van het College van burgemeester en wethouders in (ruim) voldoende mate heeft bijgedragen aan een betere toegankelijkheid van de burgemeester en wethouders. Vooral in de kleine kernen is men hier zeer positief over (83%). 27% van de respondenten is van mening dat dit in (zeer) onvoldoende mate heeft bijgedragen aan een betere toegankelijkheid van het College.

#### *Communicatie van de gemeente: bijna helft negatief*

- 39% van de respondenten beoordeelt de communicatie van de gemeente over de inbreng van bewoners als (zeer) goed. In de kleine kernen is men hier het meest tevreden over (50%). Bijna de helft, 46% van de respondenten, beoordeelt de communicatie van de gemeente over wat zij doet met de inbreng van bewoners als (zeer) slecht. In Maarssenbroek is men hier het meest ontevreden over (55%).
- Volgens de respondenten zijn de drie meest effectieve communicatiemiddelen: wijktafels (46%), platformbijeenkomsten (38%) en nieuwsbrieven (33%).
- Volgens de bewonersgroepen is het effectiefste communicatiemiddel van de gemeente voor *alle bewoners* enerzijds papier (gemeentepagina) anderzijds de gemeentelijke website.

## B6 Toekomst gebiedsgericht werken

Door middel van een open vraag aan het einde van de enquête is de bewonersgroepen gevraagd of zij vragen, aandachtspunten of opmerkingen hebben voor de gemeente om het gebiedsgericht werken te verbeteren. De meest concrete opmerkingen vatten we hier samen:

### *Maarssenbroek:*

Verbetering is gewenst omtrent:

- Duidelijkheid over afspraken en over de uitvoering door de gemeente.
- Werken vanuit de echte vraag: van 'ja maar' naar 'ja en'-houding.
- Verdere implementatie van wijkgericht werken: de werkwijze moet niet op de schop na de gemeenteraadsverkiezingen.

Behoud van het goede intermenselijk contact met gemeente.

Eén budget voor alle bewonersgroepen dat te gebruiken is waar nodig.

### *De grote dorpen:*

Verbetering is gewenst omtrent:

- Communicatie met de bewonersgroepen en de bewoners.
- Implementatie van gebiedsgericht werken. De werkwijze moet door de gehele gemeentelijke organisatie vertaald worden naar het werk van elke medewerker.

“Gebiedsgericht werken doe je vanuit een visie op besturen en samenwerken. Dit vereist dat het totale ambtenarenapparaat zich deze visie eigen moet maken.”

### *De kleine kernen:*

Verbetering is gewenst omtrent:

- Nakomen van afspraken.
- Serieus nemen van bewoners: “Geen klankbordgroepen als lapmiddel”.



DSP-groep BV  
Van Diemenstraat 374  
1013 CR Amsterdam

T +31 (0)20 625 75 37  
dsp@dsp-groep.nl  
www.dsp-groep.nl

KvK A'dam 33176766

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met zestig medewerkers. We werken in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook van maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

#### **Werkvelden**

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, welzijn, wonen en wijkgericht werken.

#### **Dienstverlening**

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

#### **Meer weten?**

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.