

## **WIJKAANPAK: DE BESTE AANPAK?**

Aandachtspunten voor de doorontwikkeling van  
de Delftse Wijkaanpak



mei 2011

Onderzoek, uitgevoerd door  
Regioplan Beleidsonderzoek in  
opdracht van de Delftse  
Rekenkamer.



Regioplan Beleidsonderzoek  
Nieuwezijds Voorburgwal 35  
1012 RD Amsterdam



## INHOUDSOPGAVE

<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>I</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Context.....	2
1.3 Doel en onderzoeksvragen.....	3
1.4 Aanpak .....	4
1.5 Leeswijzer .....	7
<b>2 Ontwikkeling Delftse wijkaanpak</b> .....	<b>8</b>
2.1 De Delftse wijkaanpak door de jaren heen.....	9
2.2 Rol van de raad in het verleden.....	20
2.3 De beoogde aanpak.....	20
2.4 Rol van de raad in de toekomst.....	24
<b>3 Ontwikkeling wijken</b> .....	<b>26</b>
3.1 Leefbaarheid in Delftse wijken.....	26
3.2 Drie Delftse wijken door de jaren heen .....	30
<b>4 Voorwaarden voor succes</b> .....	<b>34</b>
4.1 Ervaringen in Delft door de jaren heen .....	34
4.2 Ervaringen nu.....	37
4.3 Ervaringen in andere gemeenten .....	44
<b>5 Koppeling onderzoeksvragen en normen</b> .....	<b>51</b>
<b>6 Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>62</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>71</b>
Bijlage 1 Lijst respondenten .....	72
Bijlage 2 Normenkader.....	74
Bijlage 3 Bestuurlijke reactie.....	76



## MANAGEMENT SAMENVATTING

### **'Wijkaanpak: de beste aanpak?'**

#### ***Aandachtspunten voor de doorontwikkeling van de Delftse Wijkaanpak***

### **Inleiding**

#### *Rekenkameronderzoek naar de Delftse Wijkaanpak*

De gemeente Delft werkt sinds 1998 via de 'Delftse Wijkaanpak'. Delft wil daarmee leefbaarheids- en achterstandsproblemen in de stad aanpakken via een integrale en gebiedsgerichte werkwijze. Drie opeenvolgende colleges hebben financieel en organisatorisch geïnvesteerd in de wijkaanpak. Niet als enige: vanaf de jaren '90 zijn talloze gemeenten wijkgericht gaan werken. Wijkgericht werken is feitelijk een organisatorisch concept waarbij leefbaarheidsproblemen (onveiligheid, overlast, verloedering, gebrek aan sociale binding) op de schaal van individuele wijken of buurten wordt aangepakt door een interdisciplinair team van gemeente, politie, welzijnswerk, woningbouwcorporaties, scholen en vooral ook de bewoners zelf.

De Delftse Rekenkamer (DRK) vraagt zich af in hoeverre het wijkgericht werken effectief is – temeer daar het nieuwe college (2010 – 2014) heeft aangegeven de wijkaanpak te willen herzien. De huidige gemeenteraad is, net als de vorige, geïnteresseerd in onderzoek naar de Delftse Wijkaanpak. In 2008 plaatst de raad in een motie meerdere vraagtekens bij de doelstellingen van de wijkaanpak, de samenhang tussen ambities en realisatievermogen en de aansluiting van het beleid bij de wensen en verwachtingen van bewoners. DRK wil met dit verkennend onderzoek handvatten bieden voor de discussie in raad en college over de herijking van de aanpak. DRK biedt nadrukkelijk geen integrale studie van doeltreffendheid en doelmatigheid van (afzonderlijke maatregelen van) de Delftse Wijkaanpak. Conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op dossieronderzoek, gesprekken met betrokkenen en

een scan van de ontwikkeling van de leefbaarheid in drie wijken: Voorhof, Vrijenban en Tanthof.

### *Wijkaanpak als methode om leefbaarheid te verbeteren*

Het streven van het Delftse college om de wijkaanpak te herijken is niet nieuw. 'Verbetering van de leefbaarheid' is een constante in een aanpak die zich met de jaren doorontwikkelt:

- van focus op 'schoon, heel en veilig' naar focus op 'sociale binding en stijging' (inhoud);
- van een volwaardig voorzieningenniveau in de wijk naar een dekkend netwerk van voorzieningen (inhoud);
- van eenjarige naar meerjarige cyclus (werkwijze);
- van een meer aanbod- naar meer vraaggerichte benadering, met een steeds prominentere rol voor bewoners (werkwijze).

Samenwerking en maatwerk zijn leidende begrippen in de Delftse Wijkaanpak. *Samenwerking* tussen gemeentelijke onderdelen, samenwerking tussen de gemeente en partners in de stad en – last but not least – samenwerking met en tussen bewoners (bewonersparticipatie). *Maatwerk*, omdat niet iedere wijk en buurt dezelfde problematiek kent en dezelfde aanpak vraagt. Wijkgericht werken dient daarom "vraaggericht en dicht bij de wijken" georganiseerd te worden. De inzet in de wijk is intensiever naarmate de wijk te maken heeft met grotere leefbaarheidsproblemen (hogere werkloosheid, lagere sociale samenhang, meer overlast, verloedering of onveiligheid) of indien er bijvoorbeeld sprake is van grootschalige herstructurering.

Als onderdeel van de Delftse Wijkaanpak:

- geven afdelingen van de gemeenten en partners op samenhangende vorm aan regulier onderhoud en beheer van de wijk (openbaar groen, verkeersmaatregelen, bestrating, verlichting, speelvoorzieningen etc. – ook samen met bewoners in de vorm van gezamenlijke schoonmaakacties en zelfbeheer van openbaar groen, welzijns- en jongerenwerk, wijkaccomodaties etc.);
- ontwikkelen gemeente, partners en bewoners activiteiten die bijdragen aan een levendige wijk, waar het prettig en veilig



wonen en verblijven is (wijkmarkten en -feesten, 'Kunst in de wijken' en diverse eigen initiatieven van bewoners).

## **Conclusies**

Zo beschreven is het niet moeilijk om een wijkaanpak positief te waarderen. Want natuurlijk dient de gemeente in te zetten op de leefbaarheid in alle delen van de stad – en zoekt daarbij structureel naar afstemming tussen de inspanningen van alle betrokkenen, van gemeentelijke afdelingen tot eigen initiatieven van bewoners. Echter, wanneer we de Delftse wijkaanpak nader bekijken, roept zowel de inhoud als de werkwijze vragen op. DRK adresseert in deze notitie vijf belangrijke punten.

*Conclusie 1: onvoldoende scherpte in doelstellingen betekent onvoldoende zicht op resultaat*

In de inhoudelijke doelen van de Delftse Wijkaanpak zijn met de jaren verschuivingen zichtbaar. In 2003 wordt de algemene doelstelling verwoord als: "samen met bewoners en organisaties komen tot een verbetering van de leefbaarheid in de wijken onder het motto 'samen aan de slag met uw vraag en wensen'". In 2008 is het accent meer komen te liggen op sociale doelen: "samenwerken aan sterke wijken door het bevorderen en stimuleren van stijgingsprocessen (bewoners komen vooruit in hun buurt/wijk) en processen van binding (bewoners voelen zich thuis, zijn betrokken bij hun buurt/wijk en elkaar)". De doelen van de Delftse Wijkaanpak zijn weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden. De vraag of en welk effect de wijkaanpak op de ontwikkeling van de wijken heeft, is hierdoor niet eenduidig te beantwoorden. Weliswaar is de ontwikkeling van de leefbaarheid in de wijken in Delft de afgelopen jaren redelijk stabiel, maar onhelder blijft of en hoe dit samenhangt met de wijkaanpak.

Ook onderliggende projectdoelstellingen zijn niet of weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd. Zonder scherpte in doelstellingen valt ook geen verband te leggen tussen

inspanningen en resultaat: voor de drie onderzochte wijken is de effectiviteit van projecten nauwelijks na te gaan. Bovendien constateert DRK dat op projectniveau nauwelijks aansluiting gevonden is bij 'sociale stijging'. De huidige praktijk heeft nog steeds vooral oog voor de fysieke aanpak (schoon, heel en veilig) en sociale binding.

DRK is van mening dat een beleid zonder scherp geformuleerde (project)doelen de raad niet in staat stelt om de controlerende rol naar behoren in te vullen. Raad en college hebben onvoldoende handvatten om de effectiviteit en efficiency van de aanpak te beoordelen. Bijstellingen van het beleid zoals te zien in Delft lijken niet te zijn gebaseerd op de beoordeling van de effectiviteit van de inspanningen. Zo lijkt de verschuiving naar sociale doelstellingen in 2008 veel meer samen te hangen met het landelijke 'Prachtwijkenbeleid' dan met de effectiviteit van het beleid tot dan toe. En de nu voorgenomen verschuiving naar een 'dekkend netwerk van voorzieningen', in plaats van een volwaardig voorzieningenniveau in elke wijk past in het kader van de financiële herijking van het beleid.

*Conclusie 2: wijkaanpak wordt gezien als een te vanzelfsprekende werkwijze*

Wijzigingen in doel vragen om kritisch nadenken over de bijbehorende werkwijze. Daar waar de doelstellingen in Delft veranderen, blijft de wijkgerichte aanpak in essentie gelijk. Op basis van dit onderzoek kan DRK niet achterhalen of dit een bewuste keuze of een vanzelfsprekendheid is geweest. Wel constateert DRK dat er geen moment van expliciete heroverweging heeft plaatsgevonden wat betreft de aansluiting tussen doel en aanpak. Dit geldt ook voor de organisatorische inbedding van de werkwijze. DRK blijft dan ook kritisch op de meerwaarde van een wijkgerichte werkwijze, boven 'reguliere' vormen van samenwerking tussen afdelingen en externe partners.

*Conclusie 3: onvoldoende aansluiting tussen werkwijze gemeente en werkwijze externe partners*

Dat de gemeente kiest voor een territoriale werkwijze, betekent niet automatisch dat alle externe partners zich op hetzelfde schaalniveau organiseren. In Delft blijkt dat het schaalniveau van overleg niet altijd aansluit.

Contacten tussen de gemeenten en partners als Breed Welzijn Delft, het CJG, woningbouwcorporaties en de politie ontstijgen soms niet het niveau van 'informereren'. Tot echt 'samenwerken' – onder meer in de zin van samenhangende en op elkaar afgestemde doelstellingen – komt het niet. Dit geldt met name voor externe partners op het sociale vlak, minder voor de professionals op het fysieke vlak. Het gebrek aan meetbare doelstellingen in onder meer de wijkprogramma's (zie conclusie 1) bemoeilijkt samenhangend optreden in de wijken.

*Conclusie 4: 'maatwerk' wordt vooral met de mond beleden*

In alle stadia van de wijkaanpak wordt gesproken over maatwerk. In 1998 werd al onderscheid gemaakt tussen aandachtswijken en 'goede' wijken door middel van verschillende wijkplannen. Uit alle beleidsstukken door de jaren heen blijkt dat de vraag van bewoners leidend zou moeten zijn. Maatwerk is dan gelijk aan 'vraaggericht werken'. Men mag verwachten dat zich dit in de praktijk vertaalt in een verschillend aanbod van activiteiten en projecten in de wijken – passend bij het type wijk en de vraag. Het onderzoek laat echter zien dat in de drie onderzochte wijken met een heel verschillend karakter, sterk overeenkomstige projecten zijn uitgevoerd. Ondanks de verschillende scores op leefbaarheid, komen betrekkelijk weinig verschillen in aanpak naar voren.

Ook de accentverschuivingen in doelen (zie onder conclusie 1) leidt niet tot andere projecten in de drie onderzochte wijken. 'Oude' projecten blijken vaak prima onder de vlag van 'nieuwe' doelen uitgevoerd te kunnen worden. De toegenomen aandacht voor de sociale dimensie vanaf 2008 is ook in alle drie de onderzochte wijken op een vergelijkbare wijze terug te vinden, ongeacht het toekomstige onderscheid in 'beheer-', of 'aandachtswijken'.

### *Conclusie 5: raad 'pakt niet door'*

In de nota *Samenwerken aan sterke wijken* uit 2008 is de koersverandering te zien van 'het verbeteren van de leefbaarheid in de wijken' naar 'het bevorderen en stimuleren van stijgingsprocessen en binding'. De raad – tot op dat moment regulier geïnformeerd via wijkprogramma's en wijkverslagen – plaatste meerdere vraagtekens bij de nota. Dit resulteerde in een breed gesteunde motie, waarin de raad aandrong op minder abstractie, meer aandacht voor uitvoering, meer meetbare doelen en meer inbreng van bewoners in de wijkaanpak. Het extra hoofdstuk dat het college in 2009 aan de raad zond, komt slechts ten dele tegemoet aan de kritiek van het college. De raad heeft zich vanaf dit moment niet verder laten informeren over de wijkaanpak. Hoewel DRK rekening houdt met het feit dat ook de verkiezingen van een nieuwe gemeenteraad hierin meespeelt, constateert DRK dat de kritische opstelling van de raad tot nu toe geen vervolg heeft gekregen. Enkele vertegenwoordigers uit de raad geven in een groepsgesprek in het kader van deze verkenning aan erop te vertrouwen dat het college hen tijdig informeert. De raadsleden uitten tijdens het groepsgesprek ook uiteenlopende geluiden over de behoefte aan informatie over (de resultaten van) de wijkaanpak. Dit bemoeilijkt eensgezind optreden richting het college.

### **Aanbevelingen**

Volgens DRK lijkt een aantal constatering uit de nota 'Doorontwikkeling Wijkaanpak' uit 2002 in 2011 onverkort van kracht: Delft kent een wijkaanpak die weinig wijkspecifiek is, waarin de doelstellingen niet meetbaar zijn en waar behaalde resultaten onduidelijk zijn. Onder de vlag van de wijkaanpak gebeurt er veel op het terrein van fysieke leefbaarheid en sociale samenhang, maar het rendement van de werkwijze is diffuus. Met het oog op de toekomst van het wijkgericht werken in Delft wil DRK raad en college de volgende aanbevelingen meegeven.

*Aanbeveling 1 – voor raad en college: formuleer concrete doelstellingen voor de Delftse Wijkaanpak*

1.1

Zorg dat de hoofddoelstelling van het wijkgericht werken op concernniveau, maar zeker ook projectdoelstellingen, concreet zijn: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Dit helpt om verantwoording af te kunnen leggen over het maatschappelijk effect van de aanpak. Zorg daarnaast dat hoofddoelstelling en de doelen op wijk- of projectniveau op elkaar aansluiten: cascadering van doelstellingen.

- Specifieke doelen zijn eenduidig te interpreteren, geven antwoord op de vraag: waar hebben we het wel (en niet) over?
- Meetbare doelen zorgen dat de doelbereiking aan de hand van eenduidige doelen kan worden getoetst; geven concrete indicatoren voor doelbereiking.
- Tijdgebonden doelen bevatten een zo precies mogelijke tijdsaanduiding op welk moment de doelen gerealiseerd moeten zijn.

1.2

Zorg dat er een breed gedragen en gedeeld beeld is over de ambities en doelen tussen a) raad en college, b) gemeentebestuur en externe partners in de wijken, c) gemeentelijke afdelingen en d) gemeentebestuur en bewoners. Dit zorgt voor doelen die naast concreet ook (politiek en maatschappelijk) acceptabel zijn.

1.3

Geef vanuit de gezamenlijke ambitie invulling aan ‘maatwerk’. Bepaal waar verschillende wijken met verschillende leefbaarheidsdoelstellingen vragen om verschillende projecten.

1.4

Bekijk of een gebiedsgerichte aanpak op wijkniveau de juiste methode is om alle hoofddoelstellingen te realiseren. Het is denkbaar dat een doelstelling als ‘sociale stijging’ om een andere aanpak (bijvoorbeeld een doelgroepenaanpak) vraagt dan ‘sociale binding’ of fysieke leefbaarheidsdoelstellingen. Wees kritisch en stel de vraag wat er gebeurt als een bepaald doel niet via een wijkgericht aanpak wordt aangepakt. De wijkaanpak lijkt in Delft

momenteel een te vanzelfsprekende keuze om leefbaarheidsproblemen aan te pakken.

*Aanbeveling 2 – voor het college: wees bij de herziening van de wijkaanpak kritisch over de werkwijze*

### 2.1

Houdt de lijnorganisatie als uitgangspunt vast in de wijkaanpak. Organiseer een integrale aanpak van leefbaarheidsvraagstukken en blijf daarbij inzetten op flexibele samenwerkingsverbanden tussen de gemeentelijke afdelingen. Indien de aanpak wijzigt, bezie dan of en hoe de organisatorische inbedding eveneens aangepast dient te worden.

### 2.2

Wees bewust van de aanpak van andere gemeentelijke afdelingen en externe partners wat betreft de beleidsterreinen zorg, werk en inkomen. Deze zijn vaker individueel of doelgroepgericht dan gebiedsgericht.

*Aanbeveling 3 – voor het college: organiseer het verband tussen de gemeentelijke werkwijze en de werkwijze van externe partners/professionals*

### 3.1

Stel vast wat met samenwerking bedoeld wordt. Zorg ervoor dat samenwerking met externe partijen meer is dan informatie-uitwisseling. Stel met partners gemeenschappelijke plannen op in plaats van afzonderlijke plannen af te stemmen. Maak scherp wat de rol en verantwoordelijkheid is van de wijkcoördinator in het samenwerkingsarrangement.

### 3.2

Bed monitoring regulier in de gemeentelijke P&C-cyclus in. Beheerwijken van nu kunnen immers de aandachtswijken van morgen worden. Bepaal vaste ijkmomenten waarop getoetst wordt of bijstelling noodzakelijk is. Ga daarbij niet per definitie uit van een tweejarige cyclus, maar laat dit afhangen van de monitorresultaten.

### 3.3

Zorg in de relatie gemeente – externe partners voor een structuur met heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Identificeer de probleemeigenaar en stel een projectverantwoordelijke aan met voldoende bevoegdheden. Voorkom dat initiatieven ‘tussen partijen blijven hangen’. Zorg ook dat de keuze voor partners/leden van het WCT aansluit bij de doelstellingen van de wijkaanpak.

*Aanbeveling 4 – voor raad en college: maak werk van maatwerk*

### 4.1

Definieer maatwerk op twee niveaus: 1) het onderscheid tussen aandachts- en beheerwijken, maar ook 2) maatwerk binnen de wijken (beheerwijken kennen aandachtsbuurten). Bepaal wat maatwerk is in de balans tussen vragen en wensen van bewoners en de professionele inschatting van gemeente en partners van wat de wijk nodig heeft. Blijf bewoners wel mogelijkheden bieden om wensen en belangen in te brengen en met initiatieven te komen. Een aanpak op maat vraagt ook om flexibiliteit in de inzet van budgetten.

### 4.2

In het Bestuursprogramma 2011 – 2014 wordt aangekondigd dat de wijkaanpak zal worden herzien om – wederom – meer maatwerk te kunnen bieden; vertaald naar een intensievere aanpak voor aandachtswijken en een ‘minder intensieve’ aanpak voor de zogenaamde ‘beheerwijken’. Wees bij de herziening van beleid scherp bij welke doelen maatwerk een noodzakelijke voorwaarde is voor het bereik van resultaat. Niet alle doelen hebben maatwerk (per wijk) nodig. Daar waar de noden van de wijk maatwerk nodig maken, dient dit ook feitelijk zichtbaar te zijn in de projecten in de wijk. Voorkom ongerichte, vanuit aanbod beredeneerde projecten.

### 4.3

Houd rekening met de lange termijn en in het bijzonder de veranderende demografische samenstelling van de wijk (onder

meer wat betreft maatwerk in wijkaccommodaties). Maatwerk vraagt vooruitzien.

#### 4.4

Creëer geen (te) groot onderscheid tussen wijken. Dat kan stigmatiserend werken. Anders gezegd: bepaal de grens van maatwerk. De beheerwijken van vandaag kunnen immers de aandachtswijken van de toekomst zijn.

*Aanbeveling 5 – voor de raad: werk aan een proactieve houding rond de wijkaanpak*

#### 5.1

Bepaal als raad welke rol je wilt spelen in de wijkaanpak: stel je je (bewust) afwachtend op, of pak je – mede vanuit de volksvertegenwoordigende rol – een proactieve rol? Geef in de praktijk vervolgens invulling aan de kaderstellende en controlerende rol. Als je als raad fundamentele vragen stelt over de wijkaanpak, zoals in 2008-2009, zorg dan ook dat je bevredigende antwoorden krijgt.



## 5.2

Bepaal, mede op basis van de rolinvulling, de informatiebehoefte van de raad. Waarop en wanneer dient het college de raad te bedienen rond de (resultaten van) de wijkaanpak? Treed hierin gezamenlijk op als raad. Uiteenlopende visies per fractie dragen immers het risico dat de raad zich teveel laat meenemen door het college.



# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

De gemeente Delft is in 1998 gestart met 'de Delftse wijkaanpak'. Met een wijkgerichte aanpak wilde Delft de leefbaarheid van wijken verbeteren. De afgelopen twaalf jaar verschoof het accent binnen dit wijkenbeleid geleidelijk van fysieke maatregelen (schoon, heel en veilig) naar een meer sociaal perspectief op leefbaarheid. Vraagsturing, sociale stijging en sociale binding vormen daarin de sleutelbegrippen. De laatste jaren wordt bovendien sterker ingezet op de samenwerking met professionele organisaties in de wijken, zoals scholen, welzijnsorganisaties en woningcorporaties.

Omdat de Delftse wijkaanpak ook in de huidige bestuursperiode een belangrijke pijler van het collegeprogramma vormt, heeft de Delftse Rekenkamer behoefte aan een onderzoek naar het wijkgericht werken in de gemeente. Deze interesse komt mede voort uit de behandeling van de nota *Samenwerken aan sterkere wijken – samen sterker de toekomst in (2008)* in de raadscommissie Veiligheid, Stad en Milieu, waarin vraagtekens werden geplaatst bij doelstellingen van de wijkaanpak, de samenhang tussen ambities en (budgettaire) realisatievermogen en de aansluiting van het beleid bij de wensen en verwachtingen van bewoners. Die vraagtekens resulteerden in een breed gesteunde motie waarin het college wordt gevraagd de nota aan te passen en aan te scherpen.

De huidige raad is, net als de vorige, geïnteresseerd in onderzoek naar de Delftse wijkaanpak. Het belang van dergelijk onderzoek is door de Rekening- en Auditcommissie van de raad onderstreept. Daarnaast wordt in het nieuwe bestuursprogramma (2011-2014) aangekondigd dat de wijkaanpak zal worden herzien teneinde meer maatwerk te kunnen bieden. Deze 'maatwerkaanpak' richt zich op meer onderscheid maken tussen wijken en daarbinnen op het aanbieden van een dekkend netwerk van voorzieningen afhankelijk van de behoeften in de wijk. 'Vraaggericht en probleemgestuurd' zijn de sleutelwoorden van de vernieuwde aanpak.

Deze achtergronden vormen de aanleiding voor dit onderzoek.

## 1.2 Context

### *Oorsprong van de Delftse wijkaanpak*

Het wijkgericht werken is geworteld in het grotestedenbeleid dat in 1994 werd ingevoerd door het eerste paarse kabinet-Kok. Vier jaar later werd bovendien een programmaministerie voor grotesteden- en integratiebeleid opgericht, met Roger van Boxtel als minister. Het aanpakken van leefbaarheids- en achterstandsproblematiek via een territoriale (lees: wijkgerichte) benadering vormde een van de speerpunten van het grotestedenbeleid. Ook vanuit andere ministeries werd eind jaren negentig een wijkgerichte benadering bepleit, bijvoorbeeld met programma's als 'Justitie in de buurt' (ministerie van Justitie) en 'Heel de buurt' (ministerie van VWS).

Eind jaren negentig gingen ook tal van Nederlandse gemeenten van start met de wijkgerichte manier van werken. Daarbij stond aanvankelijk de leefbaarheidstrias 'schoon, heel en veilig' centraal. Een bekend voorbeeld is de Deventer wijkaanpak, waarin bewoners vergaande zeggenschap hebben gekregen over de besteding van budgetten in hun wijk, maar ook steden als Amsterdam, Rotterdam, Dordrecht, Nijmegen, Breda en Lelystad legden in die periode de basis voor wijkgerichte aanpakken. De gemeente Delft introduceerde haar wijkaanpak in 1998.

Het door het vorige kabinet ingezette prachtwijkenbeleid, aanvankelijk onder minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie en later door haar opvolger Van der Laan, gaf een nieuwe impuls aan het wijkgericht werken, voornamelijk in de grote steden. Hiermee verschoof de nadruk in de stedelijke vernieuwing van een overwegend fysieke aanpak naar sociale doelstellingen. Naast fysieke leefbaarheid kregen de sociale bindingskracht en de sociale stuwkracht van wijken beleidsaandacht. Begrippen als sociale stijging, binding en talentontwikkeling deden hun intrede in het discours van de wijkaanpak. Belangrijke inspiratiebronnen vormden het advies *Stad en Stijging* van de VROM-raad (2006) en

de studie *Vertrouwen in de buurt* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005). Hoewel de Delftse wijken geen deel uitmaakten van het actieprogramma van Vogelaarwijken, hadden deze ontwikkelingen ook invloed op de Delftse wijkaanpak.

#### *Doel wijkaanpak*

De gedachte achter de wijkaanpak is niet alleen dat bewoners in een wijk zo prettig mogelijk moeten kunnen leven. Wijkgericht werken wordt ook gezien als een manier om de kloof tussen burger en bestuur te dichten en de betrokkenheid van burgers bij het beleid te versterken. Bovendien moet de wijkgerichte aanpak de verkokering tussen beleidsterreinen tegengaan: het op wijkniveau met verschillende actoren (gemeente, politie, welzijnswerk, woningcorporaties et cetera) samenwerken komt de integraliteit van beleid ten goede.

### **1.3 Doel en onderzoeksvragen**

De Delftse Rekenkamer vraagt zich af in hoeverre het wijkgericht werken effectief is – temeer daar het nieuwe college heeft besloten de wijkaanpak te zullen herzien. De rekenkamer heeft behoefte aan nader onderzoek om, in het kader van deze wijziging, inzicht te verwerven in de succes- en faalfactoren van het wijkgericht werken in Delft met het oog op het nieuwe beleid. Met andere woorden: welke handvatten uit het verleden kunnen gebruikt worden bij de vernieuwde aanpak?

Hiermee is direct het ambitieniveau van dit project aangegeven. Nadrukkelijk betreft het geen integrale studie van doeltreffendheid en doelmatigheid van de ‘Delftse wijkeraanpak’; aandachtspunten voor de doorontwikkeling van wijkaanpak worden verkend.

In deze verkenning worden de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1. Wat zijn de doelen die het gemeentebestuur wil bereiken met de herziening van de Delftse wijkaanpak? Hoe hebben de doelen zich de afgelopen periode ontwikkeld?
2. In hoeverre zijn elementen van de maatwerkaanpak terug te vinden in de ‘oude’ wijkaanpak (bijvoorbeeld het bereiken van

- specifieke doelgroepen)? Wat waren de ervaringen? Zijn hier lessen uit te trekken voor de nieuwe maatwerk aanpak?
3. Sluiten de beelden, eisen en verwachtingen ten aanzien van de wijkaanpak bij de inwoners en professionele partners in de wijken aan bij de door het nieuwe college geformuleerde doelen?
  4. Welke globale ontwikkeling is zichtbaar ten aanzien van de leefbaarheid in de Delftse wijken, en dan met name op de aandachtspunten van de Delftse wijkaanpak in de periode 1998-2006 en 2006-2010?
  5. Op welke wijze wordt de raad geïnformeerd over (de resultaten van) de aanpak en is deze informatie toereikend in de ogen van de raad – ook gegeven de beelden, eisen en verwachtingen die in de wijken leven?
  6. Op welke wijze kan de raad de voortgang van de nieuwe aanpak doeltreffend monitoren?
  7. Sluit de werkwijze (inhoudelijke focus en organisatievorm) die de gemeente Delft heeft gekozen voor de nieuwe aanpak aan bij a) de doelen van het gemeentebestuur en b) de beelden, eisen en verwachtingen van inwoners en partners?
  8. Welke sturingsarrangementen/organisatievormen zijn denkbaar om de beoogde doelen te bereiken?

## **1.4 Aanpak**

Binnen de aanpak worden de volgende elementen onderscheiden:

- de wijze van dataverzameling:
  - deskresearch;
  - interviews en groepsgesprek met de raad;
- de afbakening:
  - selectie van wijken voor één onderdeel van het onderzoek;
- beoordeling van bevindingen door middel van het hanteren van een normenkader.

Het onderzoek heeft een beperkte doorlooptijd. Eind december 2010 is de opdracht verstrekt aan het onderzoeksbureau. In januari en februari 2011 heeft de dataverzameling plaatsgevonden in de vorm van literatuuronderzoek en interviews. In april 2011 zijn de onderzoeksbevindingen gerapporteerd aan de ambtelijke organisatie voor ambtelijk hoor en wederhoor. In mei is het rapport inclusief conclusies en aanbevelingen aan het college voorgelegd om bestuurlijke reactie.

#### *Deskresearch*

Het doel van deze fase was het verkrijgen van inzicht in de beleidsontwikkeling ten aanzien van wijkgericht werken in de periode 1998-2010 door het bestuderen van beleidsdocumenten. Hierbij werd gekeken naar de ontwikkeling van de doelstellingen en de werkwijze van de Delftse wijkaanpak. Tevens is bestudeerd hoe de wijkaanpak is gecommuniceerd met inwoners en professionele partners in de wijken en hoe de raad is geïnformeerd. Ook zijn de ervaringen die zijn vastgelegd in evaluaties geanalyseerd. Deze informatie is afgezet tegen onze ervaringen in andere gemeenten.

#### *Interviews en groepsgesprek*

Na de deskresearchfase zijn interviews gehouden met de bestuurlijk en ambtelijk verantwoordelijken binnen de gemeente, de wijkcoördinatoren en met professionals in de wijk. Ook is een groepsgesprek gehouden met vertegenwoordigers van de gemeenteraad, bestaande uit leden van de commissie BLD. Een lijst van gesprekspartners is in de bijlage opgenomen.

#### *Normenkader*

Om de onderzoeksvragen volledig te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een normatief kader. Dit kader zet uiteen welke normen gehanteerd zouden moeten worden per fase van een beleidscyclus. Door alle stappen van de beleidscyclus na te gaan, is ervoor gezorgd dat geen essentiële beleidsonderdelen vergeten zijn waar positieve dan wel negatieve ervaringen bij ondervonden zijn. Deze normen dienen dus als kapstok bij het analyseren van succes- en faalfactoren.

### *Selectie van wijken*

Een onderdeel van het onderzoek betreft een analyse van de doelstellingen op wijkniveau en de aansluiting van deze wijkdoelstellingen op de hoofddoelstelling van de wijkaanpak. Door de relatief korte doorlooptijd is ervoor gekozen bij dit onderdeel van het onderzoek een selectie te maken van drie wijken. De Rekenkamer heeft gekozen voor de drie wijken Voorhof, Vrijenban en Tanthof.

Een belangrijke reden voor deze keuze is dat de wijken van elkaar dienden te verschillen, om zo een beter beeld te krijgen van de (verschillen in) uitvoering van de wijkaanpak. De Voorhof is als aandachtswijk opgenomen in het nieuwe bestuursprogramma. In deze wijk bevinden zich buurten waarin de problematiek zo ernstig is, dat ze extra aandacht verdienen. De buurtscore is hier relatief slecht: 5,9.<sup>1</sup> De Vrijenban is een wijk met een gemiddelde problematiek en een relatief 'neutrale' buurtscore: 6,6. Wel behoort één van de aandachtsbuurtten (Bomenwijk) uit het collegeprogramma tot deze wijk. Dit is een herstructureringswijk waar extra aandacht op voorzien is in de komende periode. De Tanthof is juist een buurt met een relatief hoge buurtscore (7,2). Deze wijk behoort in de nieuwe Delftse wijkaanpak tot de beheerwijken.

Om te komen tot een selectie van wijken, wilde de Rekenkamer bovendien rekening houden met de voorkeuren van de raad. De raad noemde ten eerste de Buitenhof en de Poptahof. De Poptahof maakt onderdeel uit van de Voorhof en is daarom betrokken bij het onderzoek. Om verschillende redenen is niet voor de Buitenhof gekozen. Ten eerste wilde de Rekenkamer variatie inbouwen in de verschillende DRKonderzoeken. De Buitenhof heeft in het kader van het Rekenkameronderzoek naar Jongerenwerk veel aandacht gekregen. Daarnaast is de Buitenhof een aandachtswijk in het kader van de 40+ wijkaanpak en is daarom al vaak gemonitord en geanalyseerd. Een aantal andere wijken is niet gekozen omdat er we daar veel gevarieerde buurten aantreffen (zoals Wippolder).

---

<sup>1</sup> De buurtscore bevat een aantal indicatoren voor sociale stijging en binding, zoals werkloosheid in de wijk, WOZ-waardes, veiligheidsgevoelens et cetera. Zie voor nadere uitleg H2.



## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt de ontwikkeling van de Delftse wijkaanpak geschetst aan de hand van de gekozen doelstellingen en werkwijze binnen de aanpak. In hoofdstuk 3 wordt de leefbaarheid in de Delftse wijken beschreven en wordt ingezoomd op de beleidsontwikkelingen in drie Delftse wijken. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de ervaringen uit het verleden, de ervaringen van betrokkenen en de ervaringen van andere gemeenten met de wijkaanpak. De koppeling van bevindingen met het normenkader is terug te vinden in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 bevat de conclusies en aanbevelingen van het project. Als bijlage 3 is de bestuurlijke reactie toegevoegd.

## 2 ONTWIKKELING DELFTSE WIJKAANPAK

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van de Delftse wijkaanpak door de jaren heen beschreven. De beschikbare beleidsdocumenten worden geanalyseerd vanaf 1998, toen de Delftse wijkaanpak ontstond. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de beoogde nieuwe wijkaanpak.

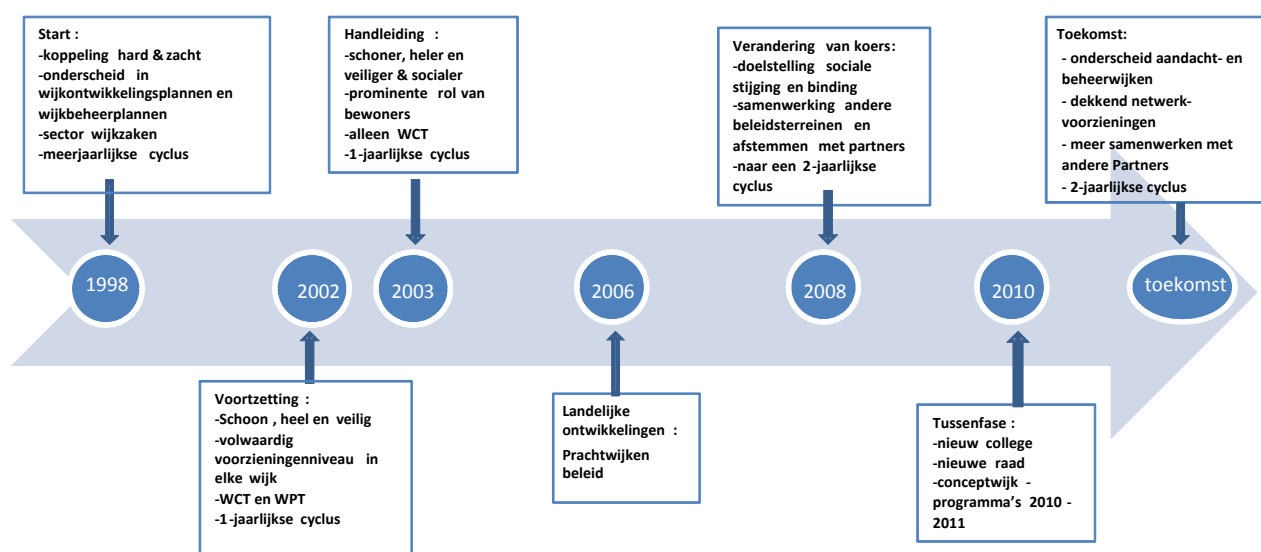
De ontwikkeling van de wijkaanpak in Delft vertoont een golfbeweging, zowel voor wat betreft de differentiatie in typen wijken als in typen beleid.

Bij de start van de wijkaanpak in 1998 werd onderscheid gemaakt in aandachtswijken en 'goede' wijken door middel van 'wijkontwikkelingsplannen' en 'wijkbeheersplannen'. Na een aantal jaren werd het onderscheid in 'goede' en aandachtswijken minder duidelijk en werd ingezet op een volwaardig wijkvoorzieningenniveau, met in elke wijk een aantal basisvoorzieningen. De nieuwe plannen van het college (bestuursprogramma 2011-2014) streven juist weer een maatwerkaanpak na, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen typen wijken en de daar noodzakelijk geachte aanpak. In de recente invulling van de wijkaanpak is veel aandacht voor de sociale dimensie, waarin doelen als sociale stijging en sociale binding centraal staan.

De raad heeft zich in 2009 via een motie sterk gemaakt voor minder abstractie, meer meetbare doelen en inbreng van bewoners in de wijkaanpak. Aan deze motie is door het college gevolg gegeven door het toevoegen van een hoofdstuk. Ons inziens gaat dit hoofdstuk maar ten dele in op de wensen van de raad. De raad heeft hier tot op heden geen vervolg aan gegeven.

In figuur 2.1 is te zien hoe het wijkgerichte beleid zich ontwikkeld heeft in de afgelopen jaren tot nu.

**Figuur 2.1 Ontwikkeling Delftse wijkaanpak**



## 2.1 De Delftse wijkaanpak door de jaren heen

### De start van de aanpak in 1998

Voordat in 1998 de wijkaanpak van start ging, was het ruimtelijk beleid van de gemeente vooral op de fysieke pijler gericht. In 1998 werd in het collegeprogramma<sup>2</sup> aangegeven in de leefbaarheid van de Delftse wijken te willen investeren. Het college nam zich voor dit te bereiken door een wijkgerichte aanpak in samenwerking met bewoners en instellingen. Aan de basis van de aanpak ligt het ontwikkelen van een visie van bewoners, instellingen en gemeente voor de wijk. Het college heeft toen het besluit genomen om een sector wijkzaken in te stellen binnen de gemeentelijke organisatie.

#### *Doelen in 1998*

De bedoeling was toen al om een wijkplan op te stellen waarin de thema's welzijn, leefbaarheid, herstructurering, wonen, werk, gezondheid en veiligheid aan de orde zouden komen. Hierbij was het "essentieel de 'harde' sectoren (ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, verkeer, economie en werk) te koppelen aan de 'zachte' sectoren (welzijn, veiligheid, onderwijs, sport, cultuur, zorg en sociaal beleid)."<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Collegeprogramma 1998-2002, Delft, pag. 4.

<sup>3</sup> Collegeprogramma 1998-2002, Delft, pag. 4.

### *Werkwijze in 1998*

In de startnotitie wijkgericht werken<sup>4</sup> werd de cyclische werkwijze verder ingevuld en uitgewerkt. De opgestelde doelen en werkwijze voor de wijkaanpak zijn zowel intern met andere gemeentelijke afdelingen, als extern met bewoners en partners in de wijk besproken. Er werd toen al veel waarde gehecht aan het afstemmen met externe partijen bij de voorbereiding van de plannen. Ook zijn er stadsgesprekken gevoerd met bewoners en vertegenwoordigers van instellingen onder het motto 'Delft in dialoog'.

In 1998 werd al de basis gelegd voor de huidige werkwijze van de Delftse wijkaanpak. Voor alle wijken diende een wijkbeschrijving te worden gemaakt. Deze beschrijving bevatte zowel objectieve gegevens (samenstelling bevolking, woningvoorraad, cijfers over veiligheid) als subjectieve data (enquêtes, bewonersavonden et cetera). Daarnaast werd er onderscheid gemaakt in 'wijkontwikkelingsplannen' en 'wijkbeheersplannen'. Wanneer "de kwaliteit, leefbaarheid en het toekomstperspectief van de wijk er goed uit zien, is het voldoende het reguliere beheer en onderhoud optimaal uit te voeren", aldus de notitie uit 1998.<sup>5</sup> Wanneer dit het geval was, werd een wijkbeheersplan gemaakt, met een cyclus van twee tot vier jaar. Wanneer een wijk meer ingrijpende maatregelen nodig had, werd er een 'wijkontwikkelingsplan' opgesteld met een cyclus van drie tot zes jaar. Omdat een wijk niet statisch is, werd voorgesteld een 'signaleringsysteem' op te zetten om relevante ontwikkelingen in de gaten te houden.

Het belang van maatwerk wordt in de startnotitie onderstreept. Problemen die zich voordoen, moeten een oplossing op maat krijgen. "Problemen hoeven niet in elke wijk op dezelfde manier te worden opgelost."<sup>6</sup>

### *Wijkindeling*

---

<sup>4</sup> De wijken centraal, startnotitie wijkgericht werken, 1998, pag. 1.

<sup>5</sup> De wijken centraal, startnotitie wijkgericht werken, 1998, pag. 5.

<sup>6</sup> De wijken centraal, startnotitie wijkgericht werken, 1998, p.7.

Ook werd in deze startnotitie een voorstel gedaan voor een wijkindeling van zes wijken. Als uitgangspunt werd genomen dat de wijken qua inwonertal vergelijkbaar zouden zijn, rekening te houden met stedelijke barrières als de spoorlijn en drukke verkeersaders en de statistische indeling van de afdeling Onderzoek en Statistiek. Hier werd tevens de maatschappelijke discussie genoemd over het gekozen schaalniveau: sommige problemen zijn wijkoverstijgend en veel problemen spelen zich af op buurtniveau. Uit het oogpunt van een doelmatige inzet van middelen is toch voor het wijkniveau gekozen: “het is in de Delftse situatie niet mogelijk voor alle 23 buurtjes aparte buurtbeschrijvingen en buurtplannen te maken.”<sup>7</sup> Wel zouden de problemen op buurtniveau een belangrijke en herkenbare plaats in moeten nemen<sup>8</sup>.

#### *De raad in 1998*

In de startnotitie wordt het draagvlak van de raad als een van de belangrijkste succesfactoren van het wijkgericht werken gezien. De raad ontvangt alle relevante informatie en stelt de wijkplannen en wijkbudgetten vast. Er wordt dus niet gekozen voor het delegeren van bevoegdheden. Daarnaast werd gewezen op de rol van de raad als een van de actoren in het beleidsproces: “de vraag is welke rol de raad als actor wil innemen in het proces van planvoorbereiding en beleidsvoorbereiding.”<sup>9</sup> De interactieve beleidsvoorbereiding met maatschappelijke partners en de externe oriëntatie van de wijkaanpak, betekent volgens de startnotitie dat de sturing van de raad vooral plaatsvindt aan het begin van de beleidstrajecten: “zij stelt de kaders op die niet ter discussie staan. Het ruimte geven aan beïnvloeding door maatschappelijke groepen vraagt om sturing op hoofdlijnen.”<sup>10</sup>

#### **Voortzetting in 2002**

In het collegeprogramma ‘Voorzetten en doorzetten’ van 2002-2006 wordt meer nadruk gelegd op de uitvoering van de

---

<sup>7</sup> De wijken centraal, startnotitie wijkgericht werken, 1998, p.6.

<sup>8</sup> Overigens behoort de discussie over het gewenste schaalniveau niet tot de onderzoeksvragen.

<sup>9</sup> De wijken centraal, startnotitie wijkgericht werken, 1998, p.6.

<sup>10</sup> De wijken centraal, startnotitie wijkgericht werken, 1998, p.6.  
- *Wijkaanpak; de beste aanpak?*-

wijkaanpak en minder op de opbouw van de organisatie en het maken van plannen.

### *Doelen in 2002*

In het collegeprogramma<sup>11</sup> werd genoemd “De wijken moeten schoon, heel en veilig zijn.” Ook kwam er een sterkere focus op wijkeconomie, groen en veiligheid en met name verkeersveiligheid rond scholen. In de nota doorontwikkeling wijkaanpak uit 2002<sup>12</sup> werd gerefereerd aan het oorspronkelijke doel van de wijkaanpak: samen met bewoners en professionals komen tot een verbetering van de leefbaarheid in de wijk. De opgave was de vraaggerichte aanpak te versterken, door de vraag van bewoners als belangrijkste vertrekpunt te nemen voor de wijkaanpakcyclus.

Ook hechtte het college aan een volwaardig wijkvoorzieningenniveau, met in elke wijk een buurtaccommodatie, jongerenhok, gezondheidscentrum, informatiepunt en (activiteiten) programma’s met relaties naar de brede school, kinderopvang, sport, sociaal-cultureel werk en integratieprojecten. De samenwerking met partners werd verder geïntensiveerd en vastgelegd in uitvoeringsovereenkomsten.

### *Werkwijze in 2002*

Ook werd gesproken over de omslag naar het wijkgericht denken binnen de organisatie: “vraaggericht en dicht bij de wijken.”<sup>13</sup> Om deze reden werden onder andere de positie en bevoegdheden van de wijkcoördinatoren verhelderd en aangescherpt. De wijkcoördinator zou moeten fungeren als procesverantwoordelijke, waarbij coördineren, signaleren, toetsen en adviseren de belangrijkste taken zijn. Er kwam een wijkopzichter en een wijkopbouwwerker beschikbaar “waarmee er voor elke wijk een kernteam van professionals is ontstaan dat door goede

---

<sup>11</sup> Collegeprogramma ‘Voorzetten en doorzetten’ 2002-2006.

<sup>12</sup> Nota doorontwikkeling wijkaanpak 2002, p.2.

<sup>13</sup> Collegeprogramma 2002-2006, Voorzetten en doorzetten, p.10.

samenwerking en afstemming snel op (nieuwe) problemen en wensen van bewoners kan inspelen.”<sup>14</sup>

Het participatieproces van bewoners werd uitgewerkt en vastgelegd in de wijkaanpakcyclus. De opbouwwerker kreeg een nadrukkelijker rol in het communiceren naar bewoners over hun mogelijkheden hierin. Hij draagt primair zorg voor het helder worden van de vragen en wensen van de bewoners en activeert, mobiliseert en organiseert daartoe de bewoners. De wijkcoördinator zorgt voor een zo goed mogelijke afstemming van het aanbod op de vraag, en mobiliseert en organiseert daarvoor de aanbodzijde. De wijkopbouwwerker en wijkcoördinator bewaken samen de wijze waarop bewonersparticipatie vorm krijgt in de wijk.<sup>15</sup>

In dezelfde nota<sup>16</sup> wordt gesproken over de opzet van Wijkcoördinatieteams (WCT's) en Wijkprojectteams (WPT's). De WCT's bestaan uit wijkcoördinator, de wijkopzichter, de wijkopbouwwerker, de wijkagent en de consultants van de corporaties. Aan de WPT's nemen dezelfde partijen deel met daarnaast vertegenwoordigers van relevante vakteams van de gemeente en relevante partners. In het WCT vindt vooral informatie-uitwisseling plaats over activiteiten in de wijk, bespreekt men nieuwe problemen en activiteiten in de wijk en worden afspraken gemaakt over de aanpak van problemen. De leden van de WPT's dragen bij aan het opstellen van een wijkprogramma.

De cyclus van de wijkaanpak bestaat hier uit vier stappen:

1. de wijkanalyse;
2. consultatie met bewoners;
3. wijkprogramma;
4. wijkverslag.

---

<sup>14</sup> Collegeprogramma 2002-2006, Voorzetten en doorzetten, p.10.

<sup>15</sup> Nota Doorontwikkeling wijkaanpak in Delft, 21-11-2002, p.14.

<sup>16</sup> Collegeprogramma 2002-2006, Voorzetten en doorzetten, p.10.

In tegenstelling tot de oorspronkelijke vormgeving van de wijkaanpak, werd besloten de cyclus jaarlijks te doorlopen. “Van de jaarlijkse herhaling van deze stappen zou een mobiliserende kracht uitgaan richting alle betrokkenen en daarmee zal de beoogde werkwijze in de wijkaanpak beter en makkelijker gestalte krijgen.”<sup>17</sup> Besloten werd om de wijkcyclus af te sluiten met een wijkverslag en evaluatie, zodat het beleid eventueel bijgesteld kon worden.

Daarnaast diende de resultaatgerichte werkwijze versterkt te worden, door het uitwerken van resultaatafspraken binnen de samenwerkingsverbanden, een duidelijkere rolverdeling van de betrokkenen en een Wijkprojectteam (WPT) dat het wijkprogramma opstelt, maar ook de uitvoering hiervan bewaakt en bevordert.

#### *De praktijk*

In deze periode vonden er in de wijken vele activiteiten plaats. Ter bevordering van de participatie van wijkbewoners werden wijkmarkten en -feesten georganiseerd en manifestaties en projecten als ‘Kunst in de wijken’ uitgevoerd. Schoner werd het in de wijken onder meer via gezamenlijke veegplannen en het tegengaan van wildplassers en hondenpoep. Veel aandacht ging uit naar veiligere buurten door herinrichting van straten, fietspaden en pleinen en door betere verlichting. Door veel aandacht voor meer groen in de wijk, goede speelvoorzieningen en, letterlijk, voor kapotte stoeptegels, werd ook aan ‘heel’ veel aandacht besteed.

In die periode is ook een gemeentelijk servicenummer ontwikkeld om snel te kunnen inspelen op relatief kleine klachten van bewoners over de openbare ruimte. Dit nummer verwierf snel bekendheid en werd goed benut door bewoners. Doordat dit meldpunt elders in de organisatie werd belegd, lag de focus van de wijkaanpak minder op het fysieke deel. Ook ontstonden er steeds

---

<sup>17</sup> Nota Doorontwikkeling wijkaanpak in Delft, 21-11-2002, p.12.



meer bewonersoverleggen in de vorm van bewonersplatforms en buurtbeheeroverleggen.

### **Handleiding in 2003**

In 2003, een jaar later, is de handleiding 'De Delftse wijkaanpak'<sup>18</sup> opgesteld. Ook hierin wordt gerefereerd aan het doel van de Delftse wijkaanpak: "samen met bewoners en organisaties te komen tot verbetering van de leefbaarheid in de wijken onder het motto 'samen aan de slag met uw vraag en wensen". Dit betekent concreet dat de wijken schoner, heler en veiliger moeten worden, maar ook socialer." De bewoners hebben hierin een prominente rol gekregen. De vragen en wensen van bewoners vormen het vertrekpunt. In de verschillende fasen van de wijkcyclus worden de volgende rollen van bewoners onderscheiden: consulteren, samenspraak, meebeslissen, coproduceren en mede-uitvoeren. Bewoners zijn hier in elke fase van de cyclus betrokken. In de fase van het opstellen en het uitvoeren van het wijkprogramma gaan de taken van de bewoners verder dan consultatie en samenspraak, en mogen de bewoners ook meebeslissen, coproduceren en mede-uitvoeren.

Opvallend is dat bij de samenwerkingsverbanden wel het WCT uitvoerig omschreven is, maar geen melding meer wordt gemaakt van een WPT, het Wijkprojectteam. Wel wordt naast een WCT en een bewonersplatform, het 'buurtbeheeroverleg' genoemd waarin bewoners, gemeente en andere organisaties bijeenkomen om kleinere problemen (bijvoorbeeld zwerfvuil) aan te pakken.

### **Vervolg tot 2008**

In de periode tussen 2003 en 2008 zijn er geen specifieke nota's over de Delftse wijkaanpak gevonden.<sup>19</sup> De wijkcyclus volgde zijn koers en er werden wijkprogramma's en wijkverslagen opgesteld voor de verschillende Delftse wijken. In het coalitieakkoord van 2006-2010 staan twee alinea's over de wijkaanpak. Hierin staat genoemd de leefomgeving vooral schoon, heel en veilig te laten zijn, met extra aandacht voor de betrokkenheid van bewoners bij het

---

<sup>18</sup> De Delftse wijkaanpak: een handleiding, 21-10-2003.

<sup>19</sup> In april 2004 is de folder 'De Delftse wijkaanpak, samen aan de slag' opgesteld, waarin de concrete vertaling van de bewonersparticipatie uit de handleiding uit 2003 beschreven is. In deze folder wordt aan bewoners uitgelegd hoe zij kunnen participeren in de Delftse wijkaanpak.

onderhouden en verbeteren van hun leefomgeving. Ambtelijk vond er tegelijkertijd wel een accent verschuiving plaats met een sterkere focus op kindvriendelijkheid en kinderopparticipatie.

Ook al zijn er in Delft in deze periode vanuit het bestuur geen opzienbare veranderingen doorgevoerd; op landelijk niveau gebeurde er des te meer. Het prachtwijkenbeleid werd landelijk doorgevoerd, waardoor de nadruk in de stedelijke vernieuwing verschoof van een fysieke aanpak naar een meer sociale aanpak waarin begrippen als sociale binding en sociale stijging steeds belangrijker werden. De Delftse wijken maakten echter geen onderdeel uit van de veertig Vogelwijken.

### **Verandering van koers in 2008: nieuwe doelen**

Deze focus op het sociale is terug te vinden in de nota Samenwerken aan sterke wijken uit 2008.<sup>20</sup> De hoofddoelstelling van de Delftse wijkaanpak verandert van 'het verbeteren van de leefbaarheid in de wijk' naar het 'bevorderen en stimuleren van stijgingsprocessen en processen van binding'. Daarbij is nog steeds van belang dat professionals en bewoners samenwerken om die doelstellingen te bereiken. Er worden vier procesdoelstellingen geformuleerd:

- het vergroten van kennis en inzicht (wijkbarometer en analyse);
- differentiëren per wijk op grond van analyse, stevige samenwerkingsverbanden (met name in aandachtsbuurten);
- verbindende rol van wijkcoördinator;
- het versterken van participatie en een vraaggestuurd wijkprogramma.

Volgens de nota uit 2008 wordt met sociale stijging bedoeld: het zich kunnen ontwikkelen en kunnen klimmen op de sociale ladder via een klimaat dat door wijkgericht werken is gecreëerd.<sup>21</sup>

Verderop in de nota wordt gesproken over "ontwikkelingskansen en vooruitgang van mensen, groepen en/of buurten in sociaal economisch opzicht te bevorderen en te stimuleren"<sup>22</sup>. Met sociale

---

<sup>20</sup> 'Samenwerken aan sterke wijken, samen sterker de toekomst in', 18-12-2008, gemeente Delft.

<sup>21</sup> 'Samenwerken aan sterke wijken, samen sterker de toekomst in', hoofdstuk 6, Samenwerken aan sterke wijken in de praktijk, p.1.

<sup>22</sup> 'Samenwerken aan sterke wijken, samen sterker de toekomst in', hoofdstuk 6, Samenwerken aan  
16 - *Wijkaanpak: de beste aanpak?* -

binding wordt bedoeld: vanuit de wijkaanpak te streven naar de betrokkenheid van mensen bij hun directe leefomgeving en het meedoen om de straat of buurt leefbaar te houden.<sup>23</sup>

In de nota wordt meer nadruk gelegd op het samenwerken met andere beleidsafdelingen van de gemeente. Hierbij is het belangrijk de doelen stijging en binding aan te laten sluiten bij overig relevant stedelijk beleid, zoals het Wmo-beleid, woonvisie, nota integratie en inburgering, programma veiligheid, het pact armoede en de nota arbeidsmarkt. Ook komt meer nadruk te liggen op het synchroniseren van programma's van partners en het gezamenlijk afstemmen van de wijkprogramma's met partners in de wijk. In de nota wordt voorgesteld vanaf 2010 te gaan werken met een tweejaarlijkse in plaats van een jaarlijkse cyclus.

Bij deze nota uit 2008 werden echter door de raad meerdere vraagtekens geplaatst, resulterend in een breed gesteunde motie in de gemeenteraad. De raad is niet tevreden over de nota en noemt als knelpunten:

- te weinig vraaggestuurd;
- te weinig aandacht voor de bewoners;
- te veel aandacht voor coördinatie, te weinig voor uitvoering;
- te weinig aandacht voor het SMART maken van wijkcontracten;
- te hoge verwachtingen van de maakbaarheid van de samenleving waar het gaat om het in gang zetten en borgen van processen van sociale stijging;
- onvoldoende aandacht voor 'schoon, heel en veilig';
- onvoldoende vernieuwend.

Via de motie riep de raad het college op om de nota te verhelderen en deze ter bespreking opnieuw voor te leggen aan de raad.

Op deze motie is antwoord gegeven met een aanvullend hoofdstuk (hoofdstuk 6)<sup>24</sup> voor de nota. In dit hoofdstuk is getracht door

---

sterke wijken in de praktijk, p.7.

<sup>23</sup> 'Samenwerken aan sterke wijken, samen sterker de toekomst in', hoofdstuk 6, Samenwerken aan sterke wijken in de praktijk, p.1.

<sup>24</sup> 'Samenwerken aan sterke wijken, samen sterker de toekomst in', hoofdstuk 6, Samenwerken aan sterke wijken in de praktijk.

middel van praktijkvoorbeelden de doelstellingen te concretiseren. Hiermee is, zo stellen we vast, maar voor een klein deel ingegaan op de kritiek van de raad. De doelstellingen zijn hierin immers wederom niet geconcretiseerd en met name niet meetbaar geformuleerd. Ook op de fundamentele opmerkingen over de vermeende maakbaarheid van de samenleving wordt in het nieuwe hoofdstuk nauwelijks gereageerd.

### **De wijkaanpak in 2010**

De doelstellingen en aanpak van deze nota uit 2008, zijn vertaald in conceptwijkprogramma's 2010-2011. Deze programma's zijn, door de overgang naar het nieuwe college, niet vastgesteld, maar worden wel als werkdocument gebruikt door de wijkcoördinatoren en partners in de wijk.

Prominent in deze wijkprogramma's staan het doel sociale binding en het in 2008 door de raad bekritiseerde doel, sociale stijging. In het voorwoord staat genoemd: "Sociale stijging gaat over (passende) vooruitgang op het gebied van wonen, leren, werken en vrijetijdsbesteding".<sup>25</sup> Bij sociale binding wordt gewezen op het 'zich thuis voelen in de buurt of wijk'. Benadrukt wordt tevens dat de nieuwe koers vooral vraaggestuurd is.

In de programma's is ook relativering van de doelen te lezen. De invloed van de wijkaanpak op sociale stijging en binding wordt als beperkt omschreven. Het wijkprogramma Tanthof bijvoorbeeld benadrukt dat de wijkaanpak vooral basisvoorwaarden kan bieden voor het ontstaan van de gewenste sociale processen. Dat betekent concreet aandacht voor juist weer schoon, heel, veilig en ontmoeting in de wijk.<sup>26</sup>

#### *De praktijk*

De activiteiten die onder de vlag van sociale binding en sociale stijging worden voorgenomen zijn vaak 'oude bekenden'. Aandacht voor vuil in de buurt, een extra zebrapad, betere beplanting, herinrichting van openbare ruimte, het zijn voorbeelden van projecten die sociale binding dienen te stimuleren. Daarenboven is er meer aandacht voor het

---

<sup>25</sup> Conceptwijkprogramma's 2010-2011, voorwoord.

<sup>26</sup> Conceptwijkprogramma Tanthof, par.2  
18 - *Wijkaanpak: de beste aanpak?* -

ondersteunen en versterken van bewonersinitiatieven. Veel concrete projecten ter bevordering van de sociale stijging zijn in de nieuwe programma's niet aan te treffen. Als onderdeel van de opvoedingsondersteuning worden speelplekken verbeterd en is er aandacht voor de brede school. Maar ook zelfbeheer van de openbare ruimte wordt geschaard onder het bevorderen van sociale stijging (Wippolder)

De werkwijze voor de Delftse wijkaanpak blijft opgezet volgens een cyclisch model: in iedere wijk worden tweejaarlijks een wijkanalyse, wijkagenda en wijkprogramma opgesteld. In het wijkprogramma wordt vastgelegd waaraan het wijkbudget wordt uitgegeven. De terugkoppeling naar bewoners vindt plaats met een wijkprogrammaboekje en een wijkverslag. De wijkanalyse wordt gebaseerd op een wijkbarometer, een omnibusenquête en signalen uit gesprekken en overleggen met professionals en bewoners. De wijkcoördinator agendeert die thema's, bewaakt en stimuleert de uitvoering van het wijkprogramma uit en bewaakt de besteding van het wijkbudget. Ook kent elke wijk nog steeds een Wijkcoördinatieteam (WCT), dat naast de wijkcoördinator standaard bestaat uit in de wijk actieve professionals: de wijkagent, wijkopbouwwerker, beheer, inspecteur Openbare Ruimte en medewerkers sociaal beheer van woningcorporaties. Het WCT bewaakt de uitvoering en voortgang van de wijkaanpak. In een aantal wijken zijn er door bewoners bewonersplatforms opgericht. Daarnaast bestaan er diverse andere samenwerkingsverbanden in de wijken en buurten tussen professionals en/of burgers, waarbij in veel gevallen de aanpak van een specifieke kwestie of probleem de aanleiding vormt. In sommige buurten is het overleg anders vormgegeven, zoals in de Bomenwijk waar een apart fysiek overleg, een sociaal overleg en een bewonersoverleg een keer per kwartaal plaats vindt.

### *Budgetten*

De geringe reikwijdte van dit onderzoek laat het niet toe diep in te gaan op de wijkbudgetten van vóór 2006. Wel is in de nota uit

2003<sup>27</sup> genoemd dat iedere wijk sinds 2001 beschikt over een wijkbudget van gemiddeld ruim 100.000 euro per jaar.<sup>28</sup> De precieze omvang van het budget hangt af van de omvang van de wijk.

## **2.2 Rol van de raad in het verleden**

De raad werd op de hoogte gehouden van de Delftse wijkaanpak door het voorleggen van wijkprogramma's en wijkverslagen. Door het uitbrengen van de motie op de nota van 2008 'samenwerken in sterke wijken', heeft de raad laten zien kritisch en kaderstellend te willen zijn over de te voeren Delftse wijkaanpak. Deze motie moest leiden tot een scherper beleid met de toevoeging van een hoofdstuk 6. De raad heeft zich echter na de toevoeging van dit hoofdstuk niet meer op de hoogte laten stellen over de voortgang van het beleid. Vertegenwoordigers van de raad gaven tijdens een groepsgesprek aan een hoge mate van vertrouwen te hebben in het nieuwe college en af te wachten tot het college hen op de hoogte stelt van een nieuwe aanpak.

## **2.3 De beoogde aanpak**

In 2011 staat wederom een belangrijke verandering in de planning. Deze verandering is enerzijds ingegeven door de reorganisatie van de gemeente en anderzijds door de aankondiging van het college de wijkaanpak te zullen herzien. De belangrijke achtergrond hierbij is het Coalitieakkoord 2010-2014 waar een versoering van het beleid wordt aangekondigd.

### *Reorganisatie gemeente*

De sector wijkzaken en projecten is nu onderdeel van het cluster Wijk en stadszaken. In de toekomst valt wijkzaken binnen het

---

<sup>27</sup> Nota 'De Delftse wijkaanpak, een handleiding', 2003, p.14.

<sup>28</sup> Dit is gebaseerd op het aantal inwoners van de wijk en genormeerd op zes euro per inwoner per wijk.

cluster Samenleving.<sup>29</sup> Onderstaand figuur geeft inzicht in de opbouw van dit cluster.

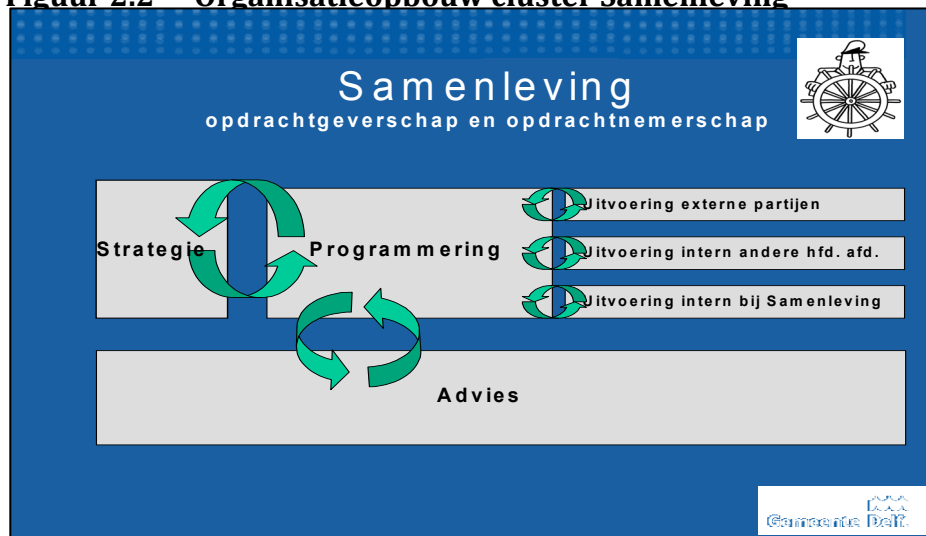
De afdeling Advies is verdeeld in drie teams: Wijken en voorzieningen, Stad en Regio. In dit onderzoek gaan we hier niet te diep op in. Wel is van belang dat de nieuwe organisatorische indeling invloed kan hebben op de Delftse wijkaanpak. Met deze indeling op schaalniveau is het immers de bedoeling de “integraliteit, het werken in netwerken en de innovatie te versterken”.<sup>30</sup> De kern van de wijkaanpak zal vallen binnen het team wijken en voorzieningen (naar schaalniveau). Binnen de afdeling Programmering zal de wijkaanpak ook geborgd worden op thematische gebieden als welzijn, zorg, onderwijs, vrije tijd en cultuur. De kortere lijnen tussen wijkzaken en deze beleidsterreinen zullen vermoedelijk zorgen voor meer afstemming tussen wijkzaken en de verschillende beleidsterreinen.

---

<sup>29</sup> De clusters Ruimte, Veiligheid, Klant contact centrum en Programma's en Projecten zijn tevens van belang voor de wijkaanpak. De afdeling wijkzaken valt echter onder het cluster Samenleving.

<sup>30</sup> Samenleving Koersgereed, Eindversie inrichtingsplan cluster Samenleving, 11-01-2011.

**Figuur 2.2 Organisatieopbouw cluster Samenleving**



Bron: Samenleving Koersgereed, Eindversie inrichtingsplan cluster Samenleving, 11-01-2011, p.7

#### *Aankondiging herziening wijkaanpak*

Daarnaast wordt in het nieuwe bestuursprogramma (2011-2014) aangekondigd dat de wijkaanpak zal worden herzien teneinde meer maatwerk te kunnen bieden. In het bestuursprogramma staat als doel genoemd: “het verbeteren van aandachtsbuurten en in stand houden van wijken.” Met het doel ‘verbeteren van aandachtsbuurten’ wordt ingezet op een onderscheid in aandachts- en beheerbuurten. “Elke buurt en wijk is anders en krijgt daarom de accenten en voorzieningen die nodig zijn.”<sup>31</sup> In de aandachtswijken Buitenhof, Voorhof en de Bomenwijk wordt daarom samen met partners ingezet op een integrale aanpak om problemen aan te pakken. In de Buitenhof en Voorhof is er een grote hoeveelheid sociale woningbouw, wat gevolgen heeft voor de sociale samenhang. Daarnaast heeft het college de Bomenwijk toegevoegd omdat dit een herstructureringsgebied is, gecombineerd met sociale vraagstukken. In de beheerwijken komt het accent meer op “beheer

<sup>31</sup> Bestuursprogramma 2011-2014, gemeente Delft, p.16.



en het voorkomen van leefbaarheidproblemen te liggen.”<sup>32</sup> In gesprekken werd genoemd dat dit zich uit in een ‘intensieve’ en een ‘minder intensieve aanpak’. Dit zal waarschijnlijk tot uiting komen in de inzet van minder wijkcoördinatoren. Wat dit onderscheid verder precies inhoudt, is vooralsnog onduidelijk.

Het college wil maatwerk bieden met betrekking tot het netwerk van voorzieningen. Delft beschikt over een groot aantal wijkaccommodaties en andere voorzieningen op het gebied van welzijn, zorg, onderwijs en sport, waarvan het beheer en onderhoud kostbaar is. Ook worden niet alle accommodaties efficiënt gebruikt. Daarom wil het college accommodaties op wijkniveau clusteren en multifunctioneel maken, waarbij gekeken wordt naar wat er in die specifieke wijk nodig is. In het verleden werd ervoor gezorgd dat in elke wijk dezelfde soort accommodaties aanwezig waren. Wethouder De Prez sprak hier over een ‘heilige zeventaling’: er waren zeven wijkcentra, zeven wijkcoördinatoren et cetera.<sup>33</sup> De bedoeling is om in de nieuwe aanpak meer te differentiëren per wijk. Het is daarbij belangrijk te kijken naar wat de ontwikkelingen zijn in de wijk, demografisch gezien, economisch gezien en naar wat er in die specifieke wijk nodig is voor de komende periode.

Het college heeft aangegeven meer integraal samen te willen werken binnen het wijkgericht werken. In het verleden hebben de verschillende thematische beleidsvelden zich in verschillende pijlers ontwikkeld. Vanuit het college is een bestuursopdracht gegeven een plan van aanpak te maken waarin uitgewerkt wordt hoe beter integraal samengewerkt kan worden.

Een precieze werkwijze is nog niet vastgesteld door het nieuwe college. Wel verwacht men dat de huidige tweejaarlijkse cyclische werkwijze niet zal veranderen. Dit geldt ook voor beheerwijken. Ook daar zal worden ingespeeld op de vraag en wordt gekeken of bepaalde buurten of straten meer aandacht nodig hebben.<sup>34</sup> Wel is het de vraag of er voor elke wijk een wijkcoördinator moet komen.

---

<sup>32</sup> Bestuursprogramma 2011-2014, gemeente Delft, p.19.

<sup>33</sup> Interview wethouder de Prez, i.h.k.v. onderzoek Delftse wijkaanpak, 21-1-2011.

<sup>34</sup> Interview wethouder de Prez, i.h.k.v. onderzoek Delftse wijkaanpak, 21-1-2011.

Eventueel zou een wijkcoördinator meer wijken toegewezen kunnen krijgen.

Om te meten of de aandachtsbuurten daadwerkelijk verbeteren, is er in 2010 met het nieuwe college een 'buurtscore' ontwikkeld. De buurtscore verschilt van de wijkbarometer. De wijkbarometers bestaan uit verhalende omschrijvingen van de staat van de wijk. De buurtscore heeft alleen betrekking op één score van een buurt (of wijk). Deze buurtscore meet zowel sociale stijging als sociale binding in de buurt en wijk. De buurtscore bestaat onder andere uit indicatoren als het percentage werklozen, de arbeidsparticipatie, de WOZ-waarde van de woningen, de mate van actief zijn in de buurt, het percentage vertrekkers, de gemiddelde verblijfsduur, het rapportcijfer over de buurt en de veiligheidsgevoelens. Het college heeft als streven de afstand tussen de buurtscore in de aandachtwijken en de gemiddelde buurtscore in Delft te verkleinen. Daarnaast laat het college een onderzoek uitvoeren naar mogelijkheden van clustering en vermindering van accommodaties op wijkniveau.

## **2.4 Rol van de raad in de toekomst**

Zoals eerder genoemd, hebben vertegenwoordigers van de raad in het groepsgesprek aangegeven momenteel de ontwikkelingen af te wachten. Raadsleden verwachten geïnformeerd te worden over de wijkaanpak wanneer dat nodig is. Ook gaven de vertegenwoordigers van de raad in het groepsgesprek aan een groot vertrouwen te hebben in het college. De stevige opstelling in de motie van 23 april 2009 lijkt geen vervolg te krijgen.

Er zijn verschillende geluiden te horen in de raad over de behoefte aan informatie over de wijkaanpak. Tijdens het groepsgesprek met vertegenwoordigers van de raad (commissie BLD) bleek dat een aantal raadsleden graag op de hoogte gehouden wil worden over de ontwikkelingen in de Delftse wijken door naast de wijkprogramma's en wijkverslagen ook de wijkbarometer onder ogen te krijgen. Het grootste deel van de aanwezigen bij het

groepsgesprek zegt genoeg te hebben aan een 'stoplichtmethodiek': groen als het goed gaat in een wijk en rood als de leefbaarheid achteruit lijkt te gaan.

De vertegenwoordigers van de raad hebben verschillende meningen over waar de wijkaanpak zich op zou moeten richten. Door een aantal raadsleden werd, net als in de motie, de nadruk gelegd bij 'schoon, heel en veilig'. Ook was men van mening dat de doelen 'sociale stijging en binding' te abstract zijn. De meeste raadsleden vinden het wel logisch onderscheid te maken in aandachts- en beheerwijken.

### **3 ONTWIKKELING WIJKEN**

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van de leefbaarheid in de Delftse wijken besproken en wordt ingezoomd op het beleid in een drietal van elkaar verschillende wijken. De globale ontwikkeling van alle Delftse wijken de afgelopen jaren kan gekenmerkt worden als redelijk stabiel: matig positief tot positief. In buurten binnen de wijk Voorhof komt een minder positief beeld naar voren.

Uit de analyse van het beleid in de wijken Voorhof, Vrijenban en Tanthof komt, ondanks hun verschillende scores op leefbaarheid, betrekkelijk weinig verschil in aanpak naar voren. In alle wijken is na 2009 de aandacht voor de hoofddoelstelling 'sociale stijging' terug te vinden. Door de jaren heen zijn de doelstellingen op wijkniveau redelijk gelijk gebleven. Ook blijkt dat in de verschillende wijken sterk overeenkomstige projecten worden uitgevoerd.

#### **3.1 Leefbaarheid in Delftse wijken**

Om de leefbaarheid te meten is er door het Rijk een 'Leefbaarometer' met een leefbaarheidscore voor alle wijken in Nederland opgesteld. Door de gemeente Delft worden 'wijkbarometers' ontwikkeld. De wijkbarometers bevatten een etnografische omschrijving en schetsen de sociaal economische status van de wijk. De Delftse 'wijkverslagen' geven weer welke projecten uitgevoerd zijn.

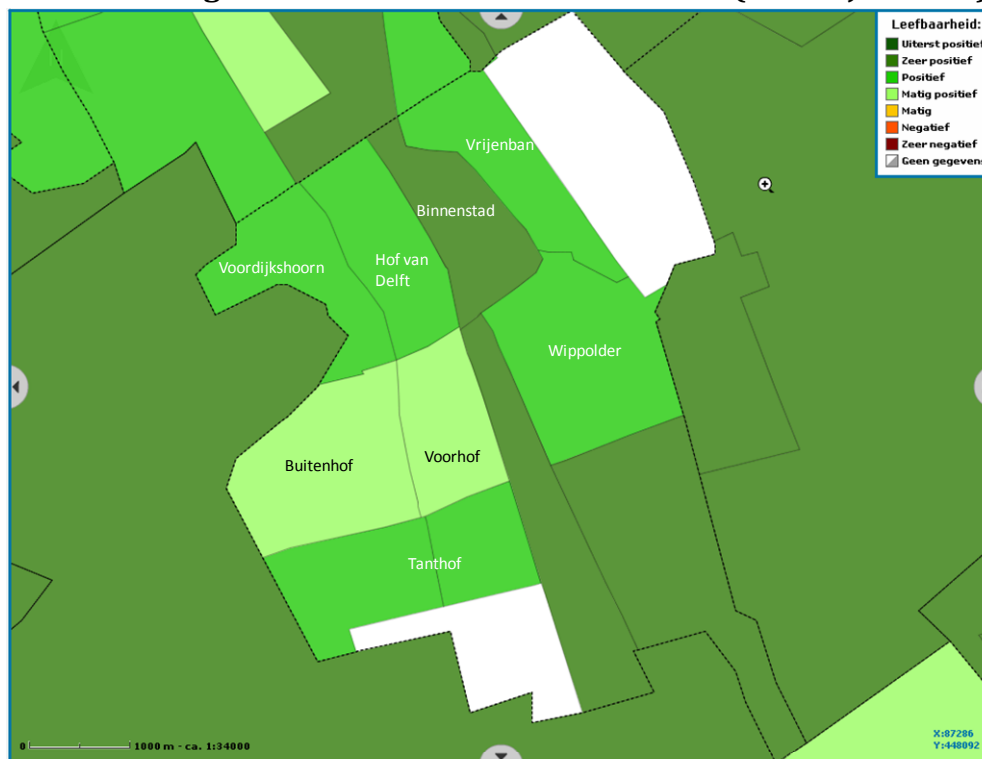
Delft kent geen probleemwijken zoals in de vier grote steden. Met uitzondering van enkele buurten in de naoorlogse wijken Buitenhof, Voorhof en Vrijenban, geven de Delftse wijken in de Leefbaarometer van het Rijk in 2008 een matig positieve tot zeer positieve leefbaarheidsscore te zien (zie figuur 3.1).<sup>35</sup> Kijken we

---

<sup>35</sup> De Leefbaarometer viel tot het aantreden van het kabinet-Rutte onder het ministerie van VROM (zie <http://www.leefbaarometer.nl/>); het nieuwe kabinet heeft onderdelen van VROM ondergebracht bij de ministeries van Binnenlandse Zaken en Infrastructuur en Milieu.

naar de ontwikkeling van 1998 tot 2008, dan is het beeld tamelijk stabiel. In enkele oudere wijken zoals de Ministersbuurt-Oost, Agnetaparkbuurt en het stadscentrum is een lichte stijgende lijn zichtbaar (van positief naar zeer positief), terwijl de flatwijken Poptahof-Noord en -Zuid, het Rode Dorp en de Gillisbuurt de gehele periode onder het gemiddelde schommelen.

**Figuur 3.1 Leefbaarometer Delft 2008 (CBS-wijkniveau)**



Bron: [www.leefbaarometer.nl](http://www.leefbaarometer.nl) bewerkt door Regioplan

De Wijkbarometer van de gemeente Delft, die in 2009 voor zeven Delftse wijken is opgesteld<sup>36</sup>, verschaft een fijnmaziger beeld van de stand van zaken op de verschillende thema's, waaronder: bevolking, wonen en woonomgeving, werk en inkomen, gezondheid en zorg, jeugd en onderwijs, en samenleven en burgerschap. De uitkomsten stemmen grotendeels overeen met de landelijke Leefbaarometer, maar duidelijk is dat delen van de Voorhof en de Buitenhof – met name buurten die veel sociale woningbouw herbergen – als kwetsbaar kunnen worden gekenschetst. De waardering van de woningen in de herstructureringswijk Poptahof (onderdeel van de Voorhof) is het laagst van alle Delftse wijken, maar met een 6,5 is het rapportcijfer wel voldoende. Op het gebied van veiligheid scoort

<sup>36</sup> Tot en met 2009 vormden de wijken Hof van Delft en Voordijkshoorn een gezamenlijke eenheid in de wijkaanpak. Tot 2010 telde de Delftse wijkaanpak derhalve zeven wijken: Binnenstad, Tanthof, Hof van Delft/Voordijkshoorn, Vrijenban, Buitenhof, Voorhof en Wippolder. Nu Voordijkshoorn samen met de nieuwbouwwijk Harnaschpolder als aparte eenheid binnen de wijkaanpak wordt onderscheiden, zijn dit er acht.

de Voorhof slecht, maar er tekent zich een stijgende lijn af. De buurtbinding blijft echter laag en de verhuiscapaciteit is groot. Er dreigt een concentratie van kwetsbare groepen (bijvoorbeeld inburgeraars en ouderen) te ontstaan en in de Poptahof-Zuid is het aantal autochtone bewoners de afgelopen tien jaar gehalveerd. In de Buitenhof – met name in de buurten Buitenhof-Noord, Gillisbuurt en het Rode Dorp – is volgens de Wijkbarometer 2009 sprake van toenemende sociaal-economische problematiek. De buurtwaardering in de Gillisbuurt is het laagst van heel Delft.

De Wijkbarometer en de Leefbaarometer maken duidelijk dat de meeste Delftse wijken positief scoren op thema's als wonen, leefbaarheid en voorzieningenniveau. De ontwikkeling van enkele buurten in de Voorhof en de Buitenhof stemt echter tot bezorgdheid, zo blijkt uit de Wijkbarometer 2009. Op sommige fronten balanceren ze op de grens van verbetering, terwijl andere indicatoren erop wijzen dat ze dreigen af te glijden.

In de bewonerspeiling uit 2008 blijkt dat onder de meeste inwoners het gevoel leeft dat de situatie in hun wijk stabiel is: optimisme noch pessimisme overheerst (tabel 3.1). Ruim tien procent van de Delftenaren heeft het gevoel dat hun wijk 'in de lift' zit, terwijl een iets grotere groep zich enigszins zorgen lijkt te maken. De Voorhof is op dit punt een negatieve uitschieter: bijna veertig procent van de inwoners vreesde in 2008 een neerwaartse spiraal.

**Tabel 3.1 Oordeel huishoudens over hun woonomgeving per wijk (2008)**

	Buurt/wijk is er in afgelopen jaar op vooruit gegaan	Buurt/wijk is er in afgelopen jaar op achteruit gegaan	Buurt/wijk is in afgelopen jaar gelijk gebleven	Buurt/wijk gaat er komende jaren op vooruit	Buurt/wijk gaat er komende jaren op achteruit
Binnenstad	14,9	14,9	63,9	22,9	15,6
Vrijenban (incl. Delftse Hout)	7	28,2	63,4	9,9	18,4
Hof van Delft	11	17,6	66,2	11,5	27,3
Voordijkshoorn	2,1	22,6	71,1	3,4	24,9

- Wijk aanpak; de beste aanpak? -

Tanthof (incl. Abtswoude)	9,9	26,3	57,9	16,4	27
Voorhof	3,5	25,9	65,3	4,2	37,5
Buitenhof	18,1	18,1	59,1	25,5	23,5
Wippolder (incl. Schieweg en Ruiven)	10,8	11,8	73,5	9,7	26,2
<b>Gemiddelde</b>	<b>10,2</b>	<b>20,3</b>	<b>64,7</b>	<b>13,7</b>	<b>25,2</b>

Bron: SPIDI (Stadspanel/Delft Internet Panel)

### 3.2 Drie Delftse wijken door de jaren heen

Voor een analyse van de ontwikkeling van de doelstellingen en aanpak op wijkniveau, zoomen we vanaf 2006 in op drie Delftse wijken: Voorhof, Vrijenban en Tanthof. De Rekenkamer heeft voor deze drie wijken gekozen, omdat deze wijken sterk van elkaar verschillen en daarom in het vernieuwde beleid andere prioriteiten krijgen (aandachts- en beheerwijken). De Voorhof is als aandachtswijk opgenomen in het nieuwe bestuursprogramma<sup>37</sup>. In deze wijk bevinden zich buurten waarin de problematiek zo ernstig is, dat ze extra aandacht verdienen (buurtscore 5,9). De Vrijenban is een 'neutralere' wijk waarin de problematiek over het algemeen niet ernstig is (buurtscore 6,6). Wel behoort één van de aandachtsbuurten uit het collegeprogramma tot deze wijk. Dit is een herstructureringswijk waar extra aandacht op voorzien is in de komende periode. De Tanthof is juist een buurt met een relatief hoge buurtscore (7,2). Deze wijk behoort in de nieuwe Delftse wijkaanpak tot de beheerwijken. Om zowel een toekomstige aandachts- als een beheerwijk mee te nemen in het onderzoek is voor deze selectie gekozen.

#### *Doelstellingen*

In de wijkprogramma's van de drie wijken worden elk jaar de belangrijkste thema's onderscheiden. Deze thema's worden telkens gebaseerd op een analyse van data van de wijk in combinatie met analysebijeenkomsten met bewoners en professionals en andere signalen uit de wijk, zoals

<sup>37</sup> Bestuursprogramma Delft 2011-2014



buurtbeheeroverleggen. Thema's zijn bijvoorbeeld 'verkeersveiligheid', 'ouderen', 'jongeren' en 'overlast woonomgeving'. Onder die thema's worden doelstellingen gehangen, zoals 'verminderen van overlast ten gevolge van woongedrag'.

Een vergelijking van de wijkprogramma's in de drie wijken laat zien dat de overeenkomsten veel groter zijn dan de verschillen. Het stimuleren van meer interactie tussen bewoners, het tegengaan van overlast (vooral van jongeren), en het verhogen van de verkeersveiligheid zijn thema's die in alle wijken terugkomen. Van 2006 tot en met 2009 zijn die hoofdthema's en doelstellingen in de drie wijken redelijk vergelijkbaar gebleven. Pas bij de doorvoering van de nota 'Samenwerken aan sterke wijken 2008' in de conceptwijkprogramma's van 2010-2011 zijn de thema's en doelstellingen veranderd. Twee begrippen komen centraal te staan, te weten: 'sociale stijging en sociale binding'.

Het hoofdthema 'sociale stijging' kwam in eerdere programma's nog niet voor, maar wanneer we naar de concrete doelstellingen kijken die eronder zijn geplaatst, zijn veel aandachtspunten uit de oudere wijkprogramma's te herkennen. Onder het thema 'sociale stijging' vinden we doelen terug als streven naar kindvriendelijke voorzieningen en hogere speelplekkenkwaliteit voor kinderen<sup>38</sup>, het terugdringen van jongerenoverlast en het vergroten van de mogelijkheden voor ouderen om in de wijk te blijven wonen.<sup>39</sup> Onder sociale binding vinden we bekende doelen als het versterken bewonersorganisaties en het bevorderen veiligheid in de wijk terug. Een doel op wijkniveau dat in de voorgaande jaren niet nagestreefd werd, is het bijdragen aan het reduceren van armoede in een bepaalde wijk of buurt. In de wijk Vrijenban wil men dit bereiken door bijvoorbeeld het benaderen van een supermarktmanager in de buurt om arbeidsplekken te creëren voor bewoners uit de wijk. Daarnaast is in de Bomenwijk een ruilwinkel gestart waarbij

---

<sup>38</sup> Concept wijkprogramma Voorhof 2010-2011.

<sup>39</sup> Conceptwijkprogramma Tanthof 2010-2011.

bewoners aan de slag kunnen gaan als vrijwilliger en daarmee een trede stijgen op de participatieladder.

### *Projecten*

Voor alle drie de wijken geldt dat er ieder jaar tal van projecten zijn opgezet met verschillende partners in de wijk. Projecten die ieder jaar terugkwamen, waren bijvoorbeeld: enge plekken, fleur-op-acties, de leukste straat van Delft, wijkfeesten, ouderenproof, kunst in de wijken, wijkkrant et cetera. In de jaarlijkse wijkverslagen staat genoemd hoe de projecten uitgevoerd zijn. Ook op het niveau van de projecten bestaan veel overeenkomsten tussen de wijken. Bovendien blijken 'oude' projecten soms heel goed onder de 'nieuwe' doelen geschaard te kunnen worden. Bijvoorbeeld in het conceptwijkprogramma 2010-2011 van de Tanthof wordt het project 'Kunst in de wijken' ingezet om het doel 'sociale stijging' na te streven. Dit betreft een gemeenschappelijk kunstprogramma waarbij kunstenaars en bewoners samen kunstprojecten tot stand brengen. Het doel van het programma is om bewoners in contact te brengen met kunst en cultuur en met elkaar.<sup>40</sup>

Omdat de doelstellingen niet op een meetbare manier zijn geformuleerd, kan echter niet worden nagegaan of de vele projecten de doelstellingen bereikt hebben.

### *Effectiviteit*

De effectiviteit van de projecten in de wijken is niet na te gaan, omdat de doelstellingen niet Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) geformuleerd zijn. De doelstellingen zijn weinig specifiek. Duidelijk moet zijn wat het doel is dat behaald moet worden. Een doelstelling als 'meer ouderen die initiatieven ontplooien' is niet specifiek genoeg. Onduidelijk is hier wat bedoeld wordt met 'initiatieven ontplooien'. Wanneer de doelstellingen niet specifiek zijn, kunnen ze ook niet gemeten worden. Zowel de hoofddoelstellingen als de doelstellingen op wijkniveau zijn niet meetbaar geformuleerd. Ook zijn de doelstellingen niet tijdgebonden geformuleerd: er is geen periode genoemd waarvoor de doelstelling bereikt moet worden. De doelstellingen scoren binnen de SMART-benadering echter hoog op

---

<sup>40</sup> Folder 'Kunst in de wijken', gemeente Delft.

'Acceptabel'. Hierbij gaat het om het creëren van draagvlak bij de betrokkenen. De cyclische werkwijze zorgt ervoor dat er afstemming plaatsvindt met partners en bewoners in de wijk. Ten slotte behoren doelstellingen realistisch te zijn. Omdat de doelstellingen niet geconcretiseerd zijn, is ook niet duidelijk of ze realistisch zijn.

De mate waarin de aanpak, met al de afzonderlijke projecten, leidt tot processen van sociale stijging en binding, is door ons is niet vast te stellen. De gemeente wil hiervoor in de toekomst de buurtscore gebruiken.

## 4 VOORWAARDEN VOOR SUCCES

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de factoren die van invloed zijn op het succes van de wijkaanpak. Hiervoor worden evaluaties van de aanpak gebruikt, maar ook de ervaringen en inzichten van betrokkenen (interviews). Tevens worden ervaringen van andere gemeenten met de wijkgerichte aanpak betrokken in de analyse.

De belangrijkste ervaren succesfactoren in Delft hebben betrekking op de afstemming met externe partners en bewoners in de wijk. Doordat er structureel wordt overlegd, wordt veel informatie uitgewisseld tussen de betrokkenen. Wel hebben sommige externe partners, naast deze informatie-uitwisseling, behoefte aan daadwerkelijke samenwerking.

De belangrijkste knelpunten hebben betrekking op de gekozen doelstellingen van de wijkaanpak. Er is een gebrek aan afstemming tussen en meetbaarheid van de hoofddoelstellingen en doelstellingen op wijkniveau. Daarnaast sluiten de hoofddoelstellingen niet meer aan bij de agenda van het structurele overleg.

Alles overziend lijken in de gemeente Delft veel factoren voor een succesvolle aanpak aanwezig. De weinig concreet geformuleerde doelen blijven een punt van zorg.

### 4.1 Ervaringen in Delft door de jaren heen

De ervaringen van Delft met de wijkaanpak zijn in diverse documenten uiteengezet. Zo ook in de nota doorontwikkeling wijkaanpak uit november 2002.<sup>41</sup> Hierin zijn de volgende aandachtspunten gesignaleerd:

---

<sup>41</sup> Discussienota doorontwikkeling wijkaanpak, november 2002, gemeente Delft (de bevindingen in het boekje 'de oogst van vijf jaar wijkaanpak' komen hiermee overeen).

- Het programma was nog **te veel aanbodgericht**. De vraag van bewoners is nog onvoldoende het uitgangspunt voor de wijkaanpak. De wijkprogramma's gaven vooral een overzicht van het aanbod vanuit de gemeente en partners en de koppeling met de vraag was niet duidelijk.
- Daarmee samenhangend was de aanpak in de wijk vooral een vertaling van stedelijk beleid en daardoor **weinig wijkspecifiek**.
- De wijkplannen waren **meer beschrijvend** dan actiegericht.
- Door de productie van documenten was bij sommigen de indruk ontstaan dat de wijkaanpak vooral een **papiere exercitie** was.
- De cyclus was te **weinig transparant**. De rol- en taakverdeling onder de betrokkenen en de samenwerking tussen betrokkenen in de verschillende fasen van de cyclus was niet voldoende uitgewerkt.
- Dit gebrek aan transparantie zorgde ook binnen de gemeente voor **onduidelijkheid over de rolverdeling**. Hierdoor dreigde Wijkzaken de functie van 'afvoerputje' voor alle mogelijke wijkproblemen te krijgen.
- De **participatie van bewoners beperkte zich tot 'meedenken'**. De inbreng van bewoners beperkte zich tot het naar voren brengen van problemen en wensen (vooral zaken 'dicht bij huis'). Hierdoor werd het brede scala aan participatiemogelijkheden te weinig benut.
- De **behaalde resultaten waren onduidelijk** doordat een basis voor het monitoren van de verslagen ontbrak. Het wijkverslag en de jaarrekening gaven onvoldoende informatie over de behaalde resultaten.
- Hierdoor konden bewoners de resultaten van de wijkaanpak **onvoldoende herkennen** en herleiden tot inspanningen in het kader van de wijkaanpak.
- Ook werd het **schaalniveau** wederom (net als bij de start van de aanpak) als mogelijk knelpunt genoemd. Bewoners identificeren zich vaker met de buurt of straat dan met de wijk. Vanuit de gemeente is het echter onmogelijk om voor alle buurten apart beleid te ontwikkelen.

### *Oplossingen in 2002*

- Om meer in te kunnen gaan op de vraag van bewoners is de aanpak veranderd van een meerjaarlijkse naar een jaarlijkse cyclus. Er werd vanuit gegaan dat dit een mobiliserende kracht teweeg zou brengen richting alle betrokkenen. De wijkanalyse zou in nauwe samenspraak met bewoners en professionals gebeuren.
- Om de botsing tussen stedelijk beleid en wijkbeleid aan te pakken, zou bij het ontwikkelen van stedelijk beleid meer alvast door de bril van de wijkaanpak gekeken moeten worden. Hiervoor zou een goede interactie nodig zijn tussen de projectleider van stedelijke projecten en de wijkcoördinator.
- De spanning op schaalniveau werd als aandachtspunt aangemerkt. Belangrijk was voldoende ruimte te scheppen voor het organiseren van activiteiten op buurt- of straatniveau.
- Om de resultaten beter te kunnen monitoren, werd ingezet op het maken van resultaatafspraken.
- De onduidelijke rolverdeling werd aangepakt door duidelijke afspraken te maken over de rol van de wijkcoördinator en wijkopbouwwerker.<sup>42</sup>

In de nota 'samenwerken aan sterke wijken' uit 2008<sup>43</sup> werd teruggeblikt op de aandachtspunten in 2002 en de ontwikkelingen sindsdien. Volgens deze nota zijn er sinds 2002 goede vorderingen gemaakt. De vraag van bewoners zou een belangrijker uitgangspunt zijn geworden. Door op de vraag van bewoners in te spelen, zijn er volgens deze nota in veel wijken en buurten verbeteringen geweest op bijvoorbeeld het gebied van verkeersveiligheid en overlast in de openbare ruimte. Ook zijn volgens deze nota de contacten tussen bewoners verbeterd en de betrokkenheid bij de buurt vergroot. Het 'kunst in de wijken project' is bijvoorbeeld als erg positief ervaren. Het brede scala aan participatiemogelijkheden werd benut door bewoners zelf meer initiatief te laten nemen. Dit gebeurde door het ontwikkelen van nieuwe methodieken als de regeling van straatfeestcheques. Hiermee kunnen bewoners een cheque aanvragen bij de gemeente om zo zelf een straatfeest te organiseren.

---

<sup>42</sup> Voor inhoud functie: zie hoofdstuk 2, ontwikkeling van de Delftse wijkaanpak.

<sup>43</sup> Nota Samenwerken aan sterke wijken 2008, gemeente Delft.  
36 - *Wijkaanpak: de beste aanpak?* -

Een deel van de ondervonden knelpunten in 2002 is daarmee dus verbeterd. Toch is een aantal knelpunten nog steeds herkenbaar voor de betrokkenen bij de wijkaanpak, zo bleek uit interviews met wijkcoördinatoren, gemeentelijke afdelingen en professionals in de wijk. In de volgende paragraaf zijn de ervaringen van de huidige betrokkenen bij de wijkaanpak beschreven.

## 4.2 Ervaringen nu

In deze paragraaf gaan we in op de ervaringen met de wijkaanpak in de afgelopen jaren die naar voren zijn gekomen in de interviews. De meeste betrokkenen die we gesproken hebben, werken gemiddeld drie jaar in hun huidige functie. Daarom hebben deze ervaringen vooral betrekking op de wijkaanpak sinds 2009, toen de nieuwe doelstellingen ‘sociale stijging’ en ‘sociale binding’ ingevoerd werden. We bespreken per onderdeel de positieve ervaringen en knelpunten.

### *Doelstelling wijkaanpak*

Het heeft even geduurd voor de wijkcoördinatoren zich het begrip ‘sociale stijging’ eigen hebben kunnen maken. Meerdere malen gaven zij tijdens interviews aan moeite te hebben met de precieze inhoud van dit begrip en het precieze doel dat hierbinnen met de wijkaanpak wordt nagestreefd. ‘Sociale binding’ is voor de betrokkenen een herkenbaardere term en wordt gezien als een herformulering van de doelen die men al nastreefde. In het verleden waren de projecten al gericht op het verbeteren van de relaties tussen en met bewoners in de buurt.

De twee begrippen worden dan ook vooral gezien als brede termen, die als kapstok fungeren om projecten aan op te hangen. Het wordt als een moeilijke opgave gezien om de veelheid aan projecten die er zijn, te laten aansluiten bij de hoofddoelstellingen van sociale stijging en binding.<sup>44</sup> Van belang hierbij is dat de wijkprogramma’s normaliter zouden moeten aansluiten bij de vraag van bewoners. ‘Sociale stijging’ is echter een doel dat niet concreet bij bewoners

---

<sup>44</sup> Echter zijn er ook projecten die niet opgenomen zijn in de nieuwe wijkprogramma’s.

leeft. In het geval dat die behoefte wel wordt geventileerd, bijvoorbeeld door een vraag naar banen in de buurt, is het probleem dat de meest aangewezen gemeentelijke afdeling, Werk, Inkomen en Zorg, de wijk nog niet op het netvlies heeft staan.<sup>45</sup> Daarnaast geven meerdere betrokkenen aan dat onderwerpen als 'schoon, heel en veilig' nog steeds van belang zijn en tevens opgepakt moeten worden binnen de wijkaanpak. Ook al is de focus binnen de wijkaanpak van meer 'fysiek' naar 'sociaal' verschoven, dit fysieke deel blijft van belang. Ook voor bewoners zijn dit belangrijke onderwerpen. Een aantal gesprekspartners is dan ook van mening dat deze fysieke kant weer een plek moet krijgen in de hoofddoelen van de wijkaanpak, zoals het toezicht op de openbare ruimte.

Wel wordt als positief ervaren dat deze doelstellingen ervoor zorgen dat de wijkaanpak een meer sociale focus heeft gekregen. Ook heeft dit tot gevolg gehad dat er een aanzet is andere partners en gemeentelijke afdelingen te betrekken bij de wijkaanpak. Daarnaast sluiten de doelen aan bij de traditionele partners binnen de wijkaanpak, zoals de woningcorporaties en Breed Welzijn Delft. Hier komen we bij de paragraaf 'afstemming' op terug.

#### *Doel Wijkcoördinatieteam (WCT)*

Het WCT is voor de wijkaanpak een belangrijk overleg. Veel partners kennen het WCT en er is veel betrokkenheid. Ook hebben de deelnemende leden van het WCT goede contacten met bewoners in de wijk waardoor bewoners gemakkelijk te bereiken zijn.<sup>46</sup>

Volgens betrokkenen heeft de wijziging van doelstellingen naar sociale stijging en binding er echter voor gezorgd dat de agenda van het WCT niet helemaal meer aansluit. Die agenda voor het overleg is nog steeds voornamelijk op het fysieke deel van de wijkaanpak gericht. Er wordt over actuele zaken die spelen in de wijk gesproken, waarbij het vaak gaat over de inrichting van de wijk en

---

<sup>45</sup> Dit neemt niet weg dat WIZ projecten in een aantal wijken heeft lopen, zoals in Buitenhof en Voordijkshoorn.

<sup>46</sup> Buiten dit formeel overleg om zijn er meerdere overleggen, geïnitieerd door andere partijen, zoals buurtbewoners overleg, maar ook ad hoc overleggen.



de invloed hierop vanuit de bewoners. De WCT-overleggen sluiten dus nog onvoldoende aan bij de nieuwe doelen van het beleid. Daarnaast wordt genoemd dat het overleg vooral op operationeel niveau plaatsvindt. Dit wordt als erg nuttig ervaren, maar betrokkenen hebben ook behoefte aan overleg op tactisch niveau, waarin de doelstellingen van de wijkaanpak wat meer aan de orde komen.

Ook is door meerdere partners genoemd dat het overleg vooral gericht is op informatie-uitwisseling in plaats van daadwerkelijke samenwerking.<sup>47</sup> Deze informatie wordt als nuttig ervaren, maar de stap naar samenwerking zou nog veel meer kunnen bijdragen aan een effectieve wijkaanpak.

Het nut van het WCT-overleg verschilt volgens de betrokkenen per wijk. Voor professionals vanuit sociale disciplines is het niet altijd nuttig aan te sluiten, door de 'fysieke' aard van het overleg. Ook wordt door wijkcoördinatoren aangegeven dat de frequentie en zwaarte van het overleg in sommige gevallen te hoog zijn. Hierdoor worden, afhankelijk van de wijk en de agenda, allerlei verschillende onderwerpen besproken die niet voor iedereen van belang zijn.

#### *WCT-partners*

De bovenstaande punten hebben een nauw verband met de aard van de leden van het WCT. De partners die vanuit de gemeentelijke organisatie (zoals een inspecteur Openbare Ruimte) standaard aanwezig zijn bij het overleg, zijn gericht op de 'traditionele' doelstellingen van de wijkaanpak: schoon, heel en veilig. Wel nemen ook woningcorporaties en wijkopbouwwerkers van BWD standaard aan het overleg deel. Afhankelijk van de agenda schuiven er andere sociale professionals aan, zoals een vertegenwoordiger van jongerenwerk of een bredeschool makelaar.

Partners die deelnemen aan het overleg zijn niet altijd op wijkniveau georganiseerd. Hierdoor sluit het schaalniveau van het overleg niet altijd aan bij hun eigen organisatie en staat het niveau van de wijk niet altijd op hun netvlies. Soms zijn hierdoor meerdere

---

<sup>47</sup> Met daadwerkelijke samenwerking wordt dan bedoeld het samen opstellen van plannen. Partners geven ook aan dat dit initiatief hiertoe uiteraard ook vanuit henzelf kan komen.

personen van een organisatie bij een WCT aanwezig of moet een persoon aan meerdere WCT-overleggen deelnemen.

#### *Afstemming partners*

Volgens de sociale professionals in de wijk sluiten de doelen van de wijkaanpak goed aan bij hun eigen visie op de wijk. De 'fysieke' partners kunnen zich hier wat minder in vinden.

Door de cyclische werkwijze van de wijkaanpak vindt er afstemming plaats met andere gemeentelijke afdelingen, partners in de wijk en met bewoners over de doelen van de wijkaanpak.

Over die afstemming in het WCT zijn verschillende geluiden te horen. Sommige betrokkenen zijn van mening dat, ondanks de gevraagde input, partners en gemeente nog te veel afzonderlijk plannen maken. Deels heeft dit volgens een partner te maken met een gebrek aan meetbare doelstellingen in de wijkprogramma's. Hierdoor is het moeilijk plannen op elkaar aan te laten sluiten. Ook werd door partners aangegeven het overzicht te missen van de verschillende projecten en de verschillende uitvoerders in de wijk.

Met andere woorden, er vindt wel informatieoverdracht plaats tussen de gemeente en de verschillende partners in de wijk, maar de daaropvolgende stap richting daadwerkelijke samenwerking ontbreekt nogal eens. Partners gaven daarbij aan dat het niet persé een verantwoordelijkheid is van de gemeente om meer samenwerking te zoeken. De samenwerkingspartners kunnen daar ook een grotere rol in spelen.

#### *Afstemming gemeentelijke afdelingen*

In het verleden was de wijkdimensie te weinig op de kaart binnen de andere afdelingen van de gemeente. Omdat er maar één afdeling is die wijkgericht werkt, sloot dat niet altijd aan bij de stedelijke visie van de andere afdelingen. De bewustwording van de mogelijkheden van een wijkgerichte benadering lijkt volgens betrokkenen van de afdeling wijkzaken, steeds meer te komen.

De doelstelling 'sociale stijging' zorgt ervoor dat er contact gezocht wordt met andere afdelingen van de gemeente, zoals Werk, Inkomen en Zorg (WIZ), maar ook Onderwijs, Economie, Cultuur en Sport. Als knelpunt noemden de wijkcoördinatoren en professionals dat de wijkgerichte benadering bij deze afdeling nog niet op het netvlies staat. Voor WIZ geldt dat hun beleidsterreinen zich voornamelijk op individuen richten en niet op groepen of buurten. Vanuit deze beleidsvelden is hierdoor casuïstiek overleg nuttiger dan een overleg gericht op groepen en buurten zoals het WCT. Wel is er vanuit 'Zorg' het 'wijkgerichte zorgoverleg' waar de wijkcoördinator van de gemeente, ELO (Stichting Eerstelijns Ondersteuning)<sup>48</sup>, huisartsen, verloskundigen, thuisbegeleiding, politie of wijkagent en vertegenwoordigers van het CJG, zoals jeugdverpleegkundige en een Jeugdmaatschappelijk werker bij aansluiten. Binnen de aanpak aandachtsbuurten Buitenhof wordt nu geëxperimenteerd met wijk (buurt) gerichte inzet van WIZ.

#### *Afstemming met bewoners*

De afstemming met bewoners over het wijkprogramma vindt vooral indirect plaats. De wijkcoördinator neemt de signalen van de gehele voorliggende periode mee in de wijkanalyse en het opstellen van het wijkprogramma. In een aantal wijken hebben bewoners zich georganiseerd in bewonersplatforms. Hier wordt periodiek mee gesproken. Het probleem hierbij is wel dat er vaak maar een kleine groep bewoners actief is. Hierdoor is een grote groep bewoners niet in beeld. Sinds 2008 wordt er een omnibusenquête uitgevoerd waarin bewoners hun beelden en wensen over hun wijk kunnen aangeven. De komende omnibusenquêtes gaan om deze reden ook per wijk ingedeeld worden.

#### *Functie wijkcoördinator*

De functie van wijkcoördinator wordt door de betrokkenen (zowel gemeente als externe partners) erg positief gewaardeerd. De wijkcoördinator is een spin in het web en vormt een brug naar alle betrokken partijen. Daarbij vertalen ze gemeentelijk beleid naar de taal van de bewoners en andersom. Door de functie van wijkcoördinator is er voor bewoners één aanspreekpunt voor hun vragen. Deze structuur zorgt er tevens voor dat de communicatie

---

<sup>48</sup> Eerstelijnszorg (ELO) wordt stadsbreed uitgevoerd.

tussen bewoners en gemeente minder bureaucratisch is. De drempel wordt hierdoor verlaagd om iemand van de gemeente aan te spreken.

Een aantal wijkcoördinatoren merkt op dat ze vaak ad hoc betrokken worden wanneer er problemen zijn in de buurt en wanneer 'het leed al geschied is'. Ze zouden graag wat meer aan de voorkant betrokken willen worden, zodat ze zich preventief kunnen inzetten om problemen te voorkomen, door in een vroeg stadium te kunnen wijzen op specifieke kenmerken en belangen van een buurt/wijk, haar bewoners en sleutelfiguren. Hiermee kan het gat tussen beleid en uitvoering en tussen gemeente en burger kleiner worden. Volgens de wijkcoördinatoren zijn de resultaten van hun werk vaak niet tastbaar, omdat achteraf niet te meten is of zaken waren gaan escaleren als er geen wijkcoördinator was geweest.

Een knelpunt dat wordt genoemd door zowel wijkcoördinatoren als partners in de wijk, heeft betrekking op de bevoegdheden van de wijkcoördinator. De wijkcoördinator agendeert, signaleert en adviseert, maar heeft niet de bevoegdheid daadwerkelijk aan de knoppen te draaien. Volgens een aantal partners in de wijk blijft het daardoor vaak bij informatie-uitwisseling en kan de stap naar daadwerkelijke samenwerking, het samen plannen opstellen, niet plaatsvinden.

Daarnaast is er veel wisseling geweest van wijkcoördinatoren, waardoor een netwerk steeds opnieuw opgebouwd moet worden en opgezette initiatieven een nieuwe stimulans nodig hebben. Als oplossing is hiervoor genoemd het initiatief en de verantwoordelijkheid meer bij bewoners te leggen.

#### *Algemene succesfactoren*

Een algemene succesfactor van het wijkgerichte werken zijn korte lijnen tussen inhoudelijk deskundigen en het frequent onderling contact. Hierdoor weten betrokkenen wat er speelt in de wijk. Daarnaast is er veel geleerd van processen in de wijk en hoe deze processen beïnvloed kunnen worden.

De wijziging van een jaarlijkse naar een tweejaarlijkse cyclus wordt als positief ervaren. Een jaarlijkse cyclus zorgde, door het opleveren van de drie producten, wijkbarometer, wijkprogramma en wijkverslagen, voor hoge administratieve lasten. Daarnaast is er nu

meer tijd en aandacht te besteden aan de uitvoering van de wijkprogramma's.

#### *Algemene knelpunten*

Het gekozen schaalniveau (stad, wijk en buurt) blijft een punt van discussie. Enerzijds is het wijk- of buurtniveau het juiste schaalniveau om problemen te kunnen signaleren. Anderzijds is dit niet altijd het juiste niveau om problemen op te lossen en is een stedelijke, of soms zelfs landelijke aanpak vereist. Daarnaast zorgt ook het gekozen niveau van buurt versus wijk voor discussie. Bewoners voelen zich meer verbonden met hun buurt of straat dan met hun wijk. In het bestuursprogramma wordt gesproken over twee aandachtswijken, een aandachtsbuurt en beheerwijken, terwijl men het binnen de ambtelijke organisatie voornamelijk over aandachtsbuurtten heeft. Vanuit het bestuur is opgemerkt dat het wijkniveau belangrijk is, omdat ingrijpen in de ene buurt effect heeft op de omliggende buurten.

Als algemeen knelpunt werd door de wijkcoördinatoren genoemd dat de effecten van goede projecten verloren gaan als ze nergens worden ingebed in overig (regulier) beleid. Goede initiatieven hebben daardoor een hoge piek, maar vallen vervolgens stil.

Enerzijds hebben bewoners door de wijkaanpak meer mogelijkheden tot inspraak, maar volgens een aantal wijkcoördinatoren blijft deze inspraak in veel gevallen een informeel karakter houden. Een gevolg is dat de bewoners niet rechtstreeks kunnen beslissen wat er in hun wijk gebeurt. De wijkbudgetten zouden vooraf al te veel ingevuld worden door de gemeente. Bewoners zouden meer een kans moeten krijgen zelf te bepalen wat er met het geld voor de wijk gebeurt. Door andere gesprekspartners is echter aangegeven dat je dit niet altijd moet willen. De groep actieve bewoners is soms erg homogeen en daardoor geen afspiegeling van de wijkbewoners. Hierdoor wordt geen representatief beeld verkregen van de wensen van alle wijkbewoners.

### 4.3 Ervaringen in andere gemeenten

De wijkaanpak is een concept dat in veel steden op een of andere wijze is ingevoerd. Het is van belang nuttige ervaringen uit die andere steden mee te nemen in onze analyse.

Regioplan heeft onder andere recent onderzoek gedaan naar de aanpak in één van de veertig Vogelaarwijken in Nederland. Een voornaam knelpunt daar is het gebrek aan overzicht van vragers en aanbieders van projecten binnen de wijk. Een groot aanbod hoeft in essentie niet verkeerd te zijn. Wel moet dit aanbod overzichtelijk zijn voor zowel de aanbieders als de afnemers van dit aanbod. Voor de bewoners is het belangrijk te weten welk project waarvoor bedoeld is. Voor de aanbieders is het belangrijk te weten welke vraag er leeft en welke partijen zich nog meer op hetzelfde terrein bevinden en of dit aanbod overlapt.

De aanpak in deze wijk was te veel aanbodgericht in plaats van vraaggericht. Professionals in de wijk boden in hun ogen relevante en interessante projecten aan, maar er werd niet eerst nagegaan of er behoefte bij bewoners aanwezig was. Hierdoor ontstond een mismatch en een geringe betrokkenheid van bewoners bij het aanbod. Ook in andere gemeenten wordt het gevaar van een dergelijke 'projectenziekte', of 'projectencarrousel' gesignaleerd, zoals in de Utrechtse wijk Kanaleneiland<sup>49</sup>.

De projectencarrousel is vaak het tegenovergestelde van wat bijvoorbeeld in Enschede<sup>50</sup> als succesfactor wordt gezien: ga uit van de bevolgenheid van de bewoners zelf.<sup>51</sup> Daar, maar ook bijvoorbeeld in Gouda worden de wensen en de kracht van de wijkbewoners als duidelijk startpunt van de aanpak genomen. Om bewonersinitiatieven extra kansen te bieden worden in

---

<sup>49</sup> Trouw 2/4/09.

<sup>50</sup> Voor de uitwerking van het nieuwe collegeprogramma Delft wordt Enschede als voorbeeld gebruikt. Zie kaderbrief 2012 Delft (29 april 2011). Deze brief is echter niet in het onderzoek verwerkt omdat deze pas na afronding van het veldwerk verscheen.

<sup>51</sup> <http://wijkvernieuwing.enschede.nl/>.

verschillende gemeenten ook wel wijkbudgetten ter beschikking gesteld (Enschede bijvoorbeeld).

Een ander knelpunt in de bovengenoemde casus was organisatorisch van aard. De gemeentelijke organisatie in de betreffende stad bestaat onder andere uit een dienst wijken en een dienst publiek. Veel thematische beleidsterreinen zoals zorg, welzijn en onderwijs zijn ondergebracht bij de dienst wijken. Hierdoor wordt vanuit die thema's door een 'wijkgerichte bril' gekeken. De afdeling Werk en Inkomen valt echter buiten deze dienst wijken. Hierdoor stond de wijkgerichte aanpak bij deze afdeling niet op het netvlies. Wanneer de belangrijkste problemen in een wijk te maken hebben met werkloosheid, maatschappelijke isolatie en taalachterstand, is het voor de doeltreffendheid van beleid nuttig wanneer de relevante diensten direct bij het beleid betrokken zijn. Dit bleek ook uit een studie naar de succes- en faalfactoren van het Sociaal Investeringsplan (SIP) in het voormalige Amsterdamse stadsdeel Slotervaart. Het SIP heeft tot doel de sociaal-economische positie in een wijk te verbeteren door outreachend te werken: door middel van huis-aan-huisbezoeken werden alle bewoners thuis benaderd. Om de belangrijkste problemen aan te pakken, was ook hier van belang de dienst Werk en Inkomen meer te betrekken bij de wijkgerichte aanpak.

Een belangrijke voorwaarde voor een integrale wijkgerichte benadering blijkt het aanwijzen te zijn van een verantwoordelijke of initiatiefnemer voor uit te voeren projecten. Vaak worden door partijen uit verschillende beleidsvelden goedbedoelde intenties uitgesproken, maar komt er uiteindelijk weinig van de grond doordat onduidelijk is wie de trekker is van het geheel. Integraliteit betekent ook het aangaan van de juiste relaties om de doelen te bereiken. 'Vitale coalities' met bewoners, bedrijven, onderwijs en andere instellingen zijn gewenst om efficiënter de gestelde doelen te bereiken. Een interessante coalitie in dit verband is die met sportverenigingen. Voetbalclub FC Twente is wat dat betreft een voorloper waar het gaat om het ontwikkelen en uitvoeren van maatschappelijke activiteiten in de wijken. Als sinds 2005 heeft de club een wijk in Hengelo geadopteerd (Berflo Es).

De ervaring van Regioplan in onderzoek naar een gebiedsgerichte aanpak bij integraal veiligheids- en jeugdbeleid<sup>52</sup> leert dat in veel gemeenten de integrale benadering, het samenwerken met partijen uit verschillende disciplines, niet is ingebed in de structuur van de ambtelijke organisatie. De overtuiging heerst dan dat 'men elkaar toch wel in de wandelgangen tegenkomt'. Hierdoor komt de integrale werkwijze vaak niet van de grond. In Delft zorgen de cyclische werkwijze en de periodieke WCT-overleggen juist wel voor deze structuur.

Een belangrijk knelpunt dat uit diverse studies naar voren komt, is het meten van de effectiviteit van de wijkaanpak. De doelstellingen zijn vaak niet concreet geformuleerd en daardoor niet meetbaar. Bovendien zijn er in veel gemeenten ook geen formele evaluaties van projecten beschikbaar. In de evaluatie van de wijkenaanpak in de gemeente Gouda wordt specifiek op deze vereiste gewezen. Het verhogen van de resultaatgerichtheid vergt het verhogen van de meetbaarheid.<sup>53</sup>

Een aandachtspunt hierbij is de moeilijkheid de effectiviteit van de wijkaanpak af te leiden uit de ontwikkeling van wijken. Vooral in aandachtswijken zou een effectieve wijkaanpak ervoor moeten zorgen dat bewoners er op individueel niveau op vooruit gaan. Vaak heeft dit tot gevolg dat die bewoners wegtrekken uit de 'slechtere' wijken. Hierdoor gaat de wijk er per saldo niet op vooruit.

Een succesfactor van het Amsterdamse Sociaal Investeringsplan (SIP) bleek de informele en flexibele organisatiestructuur. Doordat het klein opgezet was en door de korte lijnen tussen de goed geëquipeerde professionals, werd het gemakkelijker problemen aan te pakken. Daarbij speelde een belangrijke rol dat er integraal gewerkt werd en dat de SIP-functionaris veel bevoegdheid bezat, waardoor deze voor individuele huishoudens veel kon bereiken.

---

<sup>52</sup> In de gemeenten Edam-Volendam, Zeist, Alkmaar en Bussum

<sup>53</sup> Gemeente Gouda, Ruimte geven om verantwoordelijkheid te nemen. Goudse wijkaanpak 2008-2011. Gouda 2008.



Hiermee is meteen een andere kritische factor genoemd, de afhankelijkheid van wijkcoördinator, manager of opbouwwerker. Hij of zij is vaak drager van de aanpak, wat gevaren in zich heeft voor de continuïteit van het beleid.

In de evaluatie van de Deventer wijkaanpak wordt gewezen op het gevaar van stigmatisering wanneer er onderscheid gemaakt wordt tussen wijken. Door één aanpak voor alle wijken voor te staan is dat te voorkomen, wat positief uitwerkt op de resultaten.<sup>54</sup>

In de Voortgangsrapportage Wijkenaanpak 2009 van het ministerie van VROM<sup>55</sup>, wordt veel aandacht besteed aan het betrekken van het economische aspect in de wijkaanpak. Werk en onderwijs worden gezien als belangrijkste pijlers in een beleid gericht op sociale stijging. Echter, tegelijkertijd zijn het de meest ingewikkelde thema's om met beleidsinterventies resultaten te boeken. Eén van de opties is om stevig in te zetten op de ontwikkeling van de wijk economie. Voor een bredere aanpak op het tegengaan van werkloosheid in de wijk, lijkt het nodig aan te sluiten op een hoger schaalniveau, zoals dat van de stad of regio.

#### *Vergelijking met Delft*

Wanneer we deze ervaringen in andere gemeenten vergelijken met de ervaringen in Delft, dan is er een aantal belangrijke succesfactoren waar Delft al aan voldoet. De belangrijkste is het structureel overleg dat in Delft vastgelegd is in de werkwijze van de wijkaanpak. In veel gemeenten is dit niet het geval. Hierdoor spreken de betrokkenen en professionals in de Delftse wijken elkaar geregeld. Ook door de bilaterale contacten tussen de wijkcoördinator en partners en bewoners in de wijk zijn de betrokkenen goed op de hoogte van elkaars wensen, behoeften en activiteiten. Doordat men elkaar geregeld spreekt en elkaar kent, zijn de lijnen tussen de verschillende betrokkenen kort. Dit is tevens een van de genoemde succesfactoren voor een goede en effectieve samenwerking. Een succesfactor die hiermee samenhangt, is de afstemming van projecten van verschillende

---

<sup>54</sup> Gemeente Deventer. De Deventer wijkaanpak, Deventer 2005.

<sup>55</sup> Voortgangsrapportage Wijkaanpak 2009 en 2010, ministerie van VROM.

uitvoerders. Zowel professionals als bewoners worden door de cyclische werkwijze regelmatig geïnformeerd over de wijkprogramma's en projectresultaten van de wijkaanpak. Wel gaf een aantal professionals aan naast informatie-uitwisseling meer samenwerking na te streven.

Door de vele contacten tussen bewoners en wijkcoördinatoren is de vraaggerichte benadering in Delft meer verankerd dan in veel andere gemeenten. Dat neemt niet weg dat nog lang niet in alle wijken sprake is van een serieuze dialoog met een representatief deel van de wijkbevolking.

Een belangrijke succesfactor die Delft, net als veel andere gemeenten mist, is het formuleren van concrete en meetbare doelstellingen. Wanneer je met veel verschillende betrokkenen aan een gezamenlijk doel werkt, is van belang dat dit doel voor iedereen gelijk is. Daarnaast is voor het voortbestaan van de wijkaanpak van belang dat de effectiviteit van de aanpak te meten is.

Het overzicht aan succesfactoren en de situatie in Delft kunnen als volgt worden samengevat:

**Tabel 4.1 Succesfactoren en situatie in Delft**

	<b>Voorwaarden voor succes</b>	<b>Situatie in Delft</b>
1	Zorg ervoor dat de ambtelijke organisatie aansluit bij de wijkaanpak. Betrek alle relevante diensten bij wijkaanpak en overleg op structurele basis.	Team Wijken en voorzieningen dient voor de aansluiting borg te staan <sup>56</sup> . Een mogelijk knelpunt is het niet volledig wijkgericht werken van Werk Inkomen Zorg.
2	Voorkom een ongerichte, vanuit aanbod geredeneerde projectencarrousel op wijkniveau. Zorg voor een goede aansluiting van vraag en aanbod van projecten. Veronderstelt een goed zicht op de vraag.	Met name op hoofddoelen stijging en binding is de vraag moeilijk in beeld te krijgen. Een aanbodgericht beleid dreigt daarom, maar er is in Delft geen sprake van een projectencarrousel.
3	Neem de bevoegenheid en de wensen van de bewoners serieus.	De wensen van de bewoners worden niet representatief gemeten. Wel is er veel wijkcontact met actieve bewoners en vindt er regelmatig een omnibusenquête plaats waarin bewoners o.a. gevraagd wordt naar waardering voor en verbondenheid met de buurt <sup>57</sup> . Door deze contacten kan tegemoet gekomen worden aan de wensen van de bewoners.
4	Faciliteer bewoners met budgetten voor activiteiten.	Bewoners lijken in Delft minder zelf over de invulling van budgetten te kunnen beslissen dan bijvoorbeeld in Enschede.
5	Betrek relevante partners bij de wijkaanpak, waaronder organisaties, bedrijven, verenigingen etc. Creëer 'vitale coalities'	In de wijk Vrijenban is een supermarkt manager betrokken bij de wijkaanpak. Deze 'ongewone' coalities zouden uitgebreid kunnen worden.

<sup>56</sup> Ook Ruimte en veiligheid zal op wijkniveau werkzaam zijn. Echter is van belang dat één afdeling het voortouw neemt in samenwerking tussen afdelingen.

<sup>57</sup> Deze enquête gaat in de toekomst ook op wijkniveau ingedeeld worden.

6	Zorg voor helderheid over probleemeigenaar – projectverantwoordelijke met voldoende bevoegdheden. Voorkom dat initiatieven “tussen” partijen blijven hangen.	Wijkcoördinatoren menen over onvoldoende bevoegdheden te beschikken om effectief te kunnen handelen.
7	Voorkom te grote afhankelijkheid van de wijkcoördinator. Zorg daarom voor goede structuren.	De (cyclische) werkwijze van Delftste wijkaanpak borgt continuïteit, hoewel wisselingen van coördinatoren wel als negatief zijn ervaren.
8	Pas echter op voor inflexibiliteit. Een slanke, flexibele organisatie op wijkniveau is gewenst.	Delft komt aan deze flexibiliteit tegemoet: organisatie in wijkteams, waarbij men elkaar ook vaak ad hoc spreekt.
9	Formuleer concrete, meetbare doelen voor de aanpak.	Is een reëel knelpunt in Delft. Het ontbreekt aan dergelijke concrete doelen.
1 0	Evalueer tijdig en meet de resultaten.	In de (cyclische) werkwijze is voorzien in evaluatie en terugkoppeling.
1 1	Creëer geen (te) groot onderscheid tussen wijken. Dat kan stigmatiserend werken.	De nieuwe aanpak voorziet in aandachts- en beheerwijken. Hier doet zich het gevaar van stigmatisering voor.

In het volgende hoofdstuk beantwoorden we op systematische wijze de onderzoeksvragen.

## 5 KOPPELING ONDERZOEKSVRAGEN EN NORMEN

In dit hoofdstuk worden op systematische wijze de onderzoeksvragen langsgelopen. Aan een aantal van de onderzoeksvragen zijn normen uit het normenkader gekoppeld. Deze normen worden betrokken bij de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag	Normen
1. Wat zijn de doelen die het gemeentebestuur wil bereiken met de herziening van de Delftse wijkaanpak? Hoe hebben de doelen zich de afgelopen periode ontwikkeld?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Het beleid op de wijkaanpak is gebaseerd op een meerjarenvisie die de grote lijnen en de ambities van het beleid weergeeft.</li><li>2. De doelstellingen zijn onderbouwd: er liggen argumenten aan ten grondslag</li><li>3. De doelstellingen zijn SMART geformuleerd.</li><li>4. De risico's voor het bereiken van de doelen zijn benoemd in de beleidsnota's.</li><li>5. Er zijn mitigerende maatregelen vastgesteld om de risico's tegen te gaan.</li></ol>

De basis voor de Delftse wijkaanpak is helder verwoord in de handleiding 'De Delftse wijkaanpak' uit 2003. Daarin wordt de algemene doelstelling verwoord als: "samen met bewoners en organisaties komen tot een verbetering van de leefbaarheid in de wijken onder het motto 'samen aan de slag met uw vraag en wensen'." Concreter dient dat neer te komen op schone, hele en veilige wijken die bovendien steeds socialer zouden moeten

worden. De uitgangspunten (visie) die daaronder lag, was dat beleid toegankelijk moest zijn voor burgers, dat de burger betrokken is bij beleid, eigen initiatief gestimuleerd en beloond wordt en dat concrete resultaten worden nagestreefd.

In 2008 is het accent bij de wijkaanpak meer komen te liggen op sociale doelen: "Samenwerken aan sterke wijken door het bevorderen en stimuleren van stijgingsprocessen (bewoners komen vooruit in hun buurt/wijk) en processen van binding (bewoners voelen zich thuis, zijn betrokken bij de buurt/wijk en elkaar)."

In het bestuursprogramma, waarin de herziening van de wijkaanpak wordt geïntroduceerd, wordt als algemene doelstelling aangegeven: 'het verbeteren van aandachtsbuurten en het in stand houden van wijken'. Meer concreet blijven de in 2008 geformuleerde doelen nog steeds van kracht. De andere doelen die het gemeentebestuur wil bereiken met de recente herziening van de Delftse wijkaanpak, betreffen tot nu toe vooral procesdoelen: het onderscheid maken in aandachts- en beheerwijken, een dekkend netwerk van voorzieningen en intensievere samenwerking met andere beleidsterreinen.

De algemene doelstelling geldt voor de langere termijn. Het bestuursprogramma heeft immers betrekking op de jaren 2011 tot en met 2014.

Voor de keuze van de doelen 'sociale stijging en sociale binding' is in de nota van 2008 geen directe onderbouwing gegeven. De landelijke ontwikkelingen in de gebiedsgerichte aanpak worden wel als aanleiding voor de keuze genoemd. Op landelijk niveau kwam steeds meer aandacht voor sociale en economische ontwikkelingen van wijken en buurten en haar bewoners en voor processen van sociale stijging.

De nieuwe algemene doelstelling 'het verbeteren van aandachtsbuurten en het in stand houden van wijken' is onderbouwd in het bestuursprogramma 2011-2014. Het college wil onderscheid maken in aandachts- en beheerwijken omdat elke buurt en wijk anders is, en 'krijgt daarom de accenten en

voorzieningen die nodig zijn'. Het college wil 'maatwerk' in de wijkenaanpak.

De algemene doelstelling is slecht meetbaar en niet tijdgebonden geformuleerd. Ook de onderliggende doelen (vertalingen naar het niveau van de wijk) missen veelal het meetbare aspect. Een aanzet tot het meten van de resultaten is de in het bestuursprogramma aangegeven buurtscore. Het betreft een score samengesteld uit een aantal indicatoren, zoals werkloosheid, WOZ-waarde, verbondenheid met de buurt et cetera. In het bestuursprogramma is hiervoor een streefcijfer aangegeven: de afstand van de buurtscore van de aandachtsbuurten Poptahof, Buitenhof NW en de Bomenwijk tot het Delftse gemiddelde moet in 2012 kleiner zijn dan in 2010 en in 2014 kleiner zijn dan in 2012. Hierbij staat echter niet aangegeven hoeveel kleiner deze afstand moet worden. De meetbaarheid van de afzonderlijke doelstellingen schiet tekort, omdat de buurtscore deze doelstellingen niet afzonderlijk meet. Ook is geen streefcijfer aangegeven voor de beheerwijken. De doelstellingen 'sociale stijging en sociale binding' zijn niet specifiek, meetbaar, realistisch noch tijdgebonden. Er zijn tot nu toe geen risico's benoemd voor de beoogde wijkaanpak.

#### *Ontwikkeling doelen*

Ook in 1998, toen de Delftse wijkaanpak van start ging, was het al de bedoeling de 'harde' en 'zachte' sectoren met elkaar te verbinden. Omdat de wijkaanpak voor die tijd voornamelijk fysiek van aard was, heeft de ontwikkeling naar de sociale kant even geduurd. Door de jaren heen werd de verscheidenheid aan partners uit sociale disciplines steeds groter en kwam er steeds meer aandacht voor vraaggericht werken. Hiermee kwamen de bewoner en de verschillende participatievormen van de bewoners steeds meer centraal te staan. Het leveren van maatwerk op wijkniveau heeft zich in een golfbeweging ontwikkeld. Bij de start van de wijkaanpak in 1998 werd onderscheid gemaakt in aandachtswijken en 'goede' wijken door middel van beheerplannen en wijkontwikkelingsplannen. Na een aantal jaren werd het onderscheid in 'goede' en aandachtswijken minder duidelijk en werd ingezet op een volwaardig wijkvoorzieningenniveau met in elke wijk een aantal basisvoorzieningen. De nieuwe plannen van het

college streven juist weer een maatwerk aanpak na, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen typen wijken.

Onderzoeksvraag	Normen
2. In hoeverre zijn elementen van de maatwerk aanpak terug te vinden in de 'oude' wijkaanpak (bijvoorbeeld het bereiken van specifieke doelgroepen)? Wat waren de ervaringen? Zijn hier lessen uit te trekken voor de nieuwe maatwerk aanpak?	Alle

Zoals hiervoor genoemd zijn elementen van de 'nieuwe' maatwerk aanpak terug te vinden in de 'oude' wijkaanpak. In 1998 werd al onderscheid gemaakt in aandachtswijken en 'goede' wijken door middel van verschillende wijkplannen. De ervaringen met dit specifieke onderscheid in aandachtswijken en 'goede' wijken zijn helaas niet meer te achterhalen. In de evaluaties werd hier niet aan gerefereerd.

Wel zijn er andere elementen van de beoogde maatwerk aanpak terug te vinden in de oude aanpak. Door de jaren heen is altijd geprobeerd in te spelen op de vraag van bewoners. Het maatwerk was daardoor vooral terug te vinden in het verschillende aanbod van activiteiten in de wijken. Naar aanleiding van de ervaringen uit de eerste jaren werd besloten van een meerjaarlijkse (ongeveer vier jaar) naar een jaarlijkse cyclus van aanpak tot evaluatie te gaan. Hierdoor zou dichterbij de wensen van de burger kunnen worden geopereerd. Nu deze cyclus verlengd gaat worden naar een tweejaarlijkse cyclus, wordt het inspelen op de vraag van bewoners weer een aandachtspunt.

Daarnaast werd in de evaluatie van 2002 aangegeven dat de behaalde resultaten onduidelijk waren. Het wijkverslag en de jaarrekening gaven onvoldoende informatie over de behaalde resultaten. Toen is ingezet op het maken van resultaatafspraken.



Belangrijker is echter om de na te streven doelstellingen concreet te formuleren.

Een analyse van de wijkverslagen geeft aan dat in de wijken veel is ingespeeld op vragen van de bewoners die betrekking hadden op 'schoon, heel en veilig'. Er zijn in de loop der jaren verkeerssituaties verbeterd en speeltuinen aangelegd. Op het eerste gezicht lijken dit soort ingrepen, die in overleg met bewoners tot stand kwamen, niet direct de aangewezen instrumenten voor het behalen van de sociale stijging en bindingsdoelstellingen.

Een ander aandachtspunt met betrekking tot de 'maatwerk aanpak' is dat er vaak maar een kleine groep bewoners actief is. Hierdoor wordt geen representatief beeld verkregen van de wensen van de bewoners. Deels is hier aan tegemoet gekomen door meer nadruk te leggen op de omnibusenquête die sinds 2008 uitgevoerd wordt en waarin een grotere groep bewoners zijn mening kan geven.

Binnenkort gaat deze enquête ook op wijkniveau ingedeeld worden. Resumerend kan worden gesteld dat maatwerk in de voorgaande jaren is vormgegeven door op de specifieke wensen van de wijkbevolking in te gaan. De vraag van groep die zich daar manifesteerde, richtte zich met name op aspecten van schoon, heel en veilig. De herziene aanpak met de combinatie van vraaggericht maatwerk en nadruk op sociale doelen zal daarom een stevige beleidsinzet vereisen.

Onderzoeksvraag	Normen
3. Sluiten de beelden, eisen en verwachtingen ten aanzien van de wijkaanpak bij de inwoners en professionele partners in de wijken aan bij de door het nieuwe college geformuleerde doelen?	6. Er heeft afstemming plaatsgevonden met gemeente, professionals en bewoners over de doelstellingen. 7. De doelstellingen sluiten aan bij de beelden, eisen en verwachtingen ten aanzien van de wijkaanpak van professionals en bewoners. 8. De inwoners en professionele partners in de

	wijken worden tijdig, volledig en regelmatig geïnformeerd over het te voeren beleid.
--	--

Door de cyclische werkwijze van de wijkaanpak worden de (sub)doelen (direct of indirect) afgestemd met professionals in de wijk. In de eerste fase wordt een wijkanalyse gemaakt door middel van statistische gegevens, maar ook door middel van de signalen die wijkcoördinatoren van professionals uit de wijk hebben doorgekregen. De sociale professionals in de wijk kunnen zich vinden in de hoofddoelstellingen. Woningcorporaties en welzijnswerkers zijn zelf ook gericht op begrippen als 'sociale stijging en sociale binding'. De fysieke professionals hebben minder raakvlak met deze doelstellingen.

De doelen op wijkniveau worden tevens met de bewoners afgestemd. De wijkcoördinatoren hebben geregeld contact met bewoners en krijgen hierdoor vragen en signalen door. Ook wordt indirect met bewoners afgestemd door middel van de omnibusenquête en het DIP. De hoofddoelstellingen 'sociale stijging en binding' zijn niet afgestemd met bewoners. Ook is het de vraag of een abstract begrip als 'sociale stijging' direct aansluit bij de leefwereld van bewoners. Zoals boven aangegeven leven bij bewoners meestal meer concrete vragen.

Zowel professionals als bewoners worden door de cyclische werkwijze tijdig, volledig en regelmatig geïnformeerd over de wijkprogramma's en projectresultaten van de wijkaanpak. Wel gaf een aantal professionals aan naast informatie-uitwisseling meer samenwerking na te streven.

<b>Onderzoeksvraag</b>	<b>Normen</b>
------------------------	---------------

4. Welke globale ontwikkeling is zichtbaar ten aanzien van de leefbaarheid in de Delftse wijken, en dan met name op de aandachtspunten van de Delftse wijkaanpak in de periode 1998-2006 en 2006-2010?	geen (beschrijvend)
--	---------------------

Met uitzondering van een aantal wijken, is de globale ontwikkeling van de Delftse wijken redelijk stabiel: matig positief tot positief.

Onderzoeksvraag	Normen
5. Op welke wijze wordt de raad geïnformeerd over (de resultaten van) de aanpak en is deze informatie toereikend in de ogen van de raad – ook gegeven de beelden, eisen en verwachtingen die in de wijken leven?	<p>9. De ambtelijk betrokkenen en het gemeentebestuur (college en raad) hebben inzicht in de trends en ontwikkelingen in de Delftse wijken die samenhangen met de wijkaanpak.</p> <p>10. Vastgesteld is op welke wijze de raad wordt geïnformeerd over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten.</p> <p>11. De raad heeft voldoende sturings- en controlemogelijkheden.</p>

Door middel van de tweejaarlijkse wijkbarometers hebben zowel de ambtelijk betrokkenen als het bestuur inzicht in de trends en ontwikkelingen in de Delftse wijken. Door het ontwikkelen van de 'buurtscore' dient er gemakkelijker inzicht verschaft te worden in de ontwikkelingen op het gebied van sociale stijging en binding. De

ontwikkelingen zullen in de nieuwe wijkaanpak tweejaarlijks gerapporteerd worden.

De raad werd bij de uitvoering van de oude wijkaanpak altijd op de hoogte gehouden door het voorleggen van de wijkprogramma's en wijkverslagen. Uit het gesprek met de raad blijkt echter dat de raad zich na de motie in 2008 en het aanvullende hoofdstuk 6 in 2009, niet meer op de hoogte heeft laten stellen over de wijkaanpak. Er zijn verschillende geluiden te horen in de raad over de behoefte aan informatie over de wijkaanpak. Sommige raadsleden hebben er behoefte aan, naast de wijkprogramma's en wijkverslagen, ook de wijkbarometer onder ogen te krijgen, zodat ze beter op de hoogte blijven van ontwikkelingen in de Delftse wijken. Het grootste deel van de raad heeft genoeg aan een 'stoplichtmethodiek': groen als het goed gaat in een wijk en rood als de wijk achteruit gaat. In de startnotitie van 1998 over de Delftse wijkaanpak is aangegeven hoe men de raad op de hoogte wil houden van de wijkaanpak (zie hoofdstuk 2). Daarna is in de onderzochte beleidsdocumenten hierover geen informatie meer gevonden. In de ogen van een groot deel van de raad zijn de begrippen 'sociale stijging en sociale binding' te abstract. Veel raadsleden van mening dat de wijkaanpak zich zou moeten bezighouden met 'schoon, heel en veilig'.

Onderzoeksvraag	Normen
6. Op welke wijze kan de raad de voortgang van de nieuwe aanpak doeltreffend monitoren?	geen (beschrijvend)

De meest cruciale voorwaarde voor het monitoren van de doeltreffendheid van de aanpak is het opstellen van meetbare doelstellingen. De cyclische werkwijze met wijkprogramma's en verslagen zorgt er in principe voor dat de raad op de hoogte gehouden wordt van de plannen in de wijk en de resultaten van de projecten in de wijk. Door een gebrek aan meetbare doelstellingen kan de raad (net als het bestuur en de ambtelijke organisatie)

echter niet nagaan of de aanpak doeltreffend is. Een van de voorgenomen monitorinstrumenten is de 'buurtscore'. In deze buurtscore zijn sociale stijging en sociale binding samengevoegd. Wanneer deze doelstellingen ook in de nieuwe aanpak nagestreefd worden, is van belang hier een afzonderlijke score aan toe te kennen: een score voor sociale binding en een score voor sociale stijging.

Onderzoeksvraag	Normen
7. Sluit de werkwijze (inhoudelijke focus en organisatievorm) die de gemeente Delft heeft gekozen voor de nieuwe aanpak aan bij a) de doelen van het gemeentebestuur en b) de beelden, eisen en verwachtingen van inwoners en partners?	<p>12. Er is gespecificeerd met welke beleidsinstrumenten deze doelstellingen gerealiseerd worden.</p> <p>13. Er is een organisatievorm gespecificeerd om de doelstellingen te realiseren.</p> <p>14. De gekozen beleidsinstrumenten en organisatievorm sluiten aan bij de beelden, eisen en verwachtingen van bewoners.</p> <p>15. Er is zo veel mogelijk naar gestreefd een éénduidige (causale) relatie te leggen tussen doelstelling en instrument(en).</p>

#### *Inhoudelijke focus*

De inhoudelijke focus sluit niet aan bij de gestelde doelen van stijging en binding. De huidige praktijk met oog voor de fysieke aanpak lijkt niet goed aan te sluiten bij deze hoofddoelstellingen. Deze hoofddoelen hebben beide betrekking op de sociale pijler van de wijkaanpak.

De projecten zoals die in de conceptwijkprogramma's (de 'instrumenten') zijn aangekondigd, missen een logische relatie met

de nieuwe hoofddoelstellingen. Zoals eerder genoemd lijken de projecten op een enigszins geforceerde manier onder de hoofddoelstellingen geplaatst te zijn. Vooral de hoofddoelstelling 'sociale stijging' mist in veel gevallen de instrumenten om deze doelstelling te bereiken.

### *Organisatievorm*

De organisatievorm sluit daarom niet aan bij de inhoudelijke focus. Bij het WCT-overleg is ook de 'fysieke' pijler betrokken. Door de betrokkenen wordt aangegeven overleg op dit 'fysieke' vlak tevens belangrijk te vinden. Enerzijds zouden de doelstellingen daarom aangevuld moeten worden met deze 'fysieke' aanpak. Anderzijds zou het overleg op een andere manier ingevuld moeten worden om ook de doelstelling 'sociale stijging' aan bod te laten komen.

Door de gemeentelijke reorganisatie zal het vakteam wijkzaken gepositioneerd worden onder het cluster Samenleving. Zoals eerder genoemd, zullen de lijnen met de 'sociale pijler' hierdoor korter worden. De lijnen naar de 'fysieke pijler' zullen vermoedelijk langer worden. Deze waarschijnlijke ontwikkeling sluit niet aan bij de wensen van de leden van het WCT (wijkcoördinatoren en professionals). Zij zijn van mening dat de fysieke pijler een essentieel onderdeel moet blijven van de wijkaanpak. Ook in andere gemeenten is de positionering van een afdeling wijkzaken binnen de gemeentelijke organisatie vaak ingewikkeld. Wijkaanpak heeft vaak een integrale aanpak tot doel, maar deze blijkt in de praktijk vaak maar gedeeltelijk integraal te zijn. Deels om praktische redenen (bijvoorbeeld werk en inkomen richt zich op individuen), maar deels ook door de organisatorische indeling. De wijkaanpak richt zich vaak op die beleidsterreinen waar de afdeling organisatorisch bij ingedeeld is.

Voor de nieuwe aanpak is nog geen exacte werkwijze vastgesteld. Waarschijnlijk wil men wel doorgaan met de cyclische werkwijze. De cyclische werkwijze sluit aan bij de oorspronkelijke doelen van de wijkaanpak waarin nauwe contacten onderhouden worden met professionals in de wijk. Het afstemmen en verantwoorden van de Delftse wijkaanpak is hierdoor ingebed in de structuur van de

organisatie. De cyclus zal veranderen van een jaarlijkse naar een tweejaarlijkse cyclus.

Deze werkwijze sluit, zoals eerder genoemd, ook aan bij de beelden en de wensen van partners in de wijk. Wel heeft men (deze partners) aangegeven naast informatie-uitwisseling ook meer samenwerking na te streven.

Door de nauwe contacten van de wijkcoördinator met bewoners (in de vorm van bilaterale contacten en overleggen met bewonersplatforms) is het aannemelijk dat de cyclische werkwijze ook aansluit bij de wensen van (groepen) bewoners.

Onderzoeksvraag	Normen
8. Welke sturingsarrangementen/organisatievormen zijn denkbaar om de beoogde doelen te bereiken?	Geen (beschrijvend)

Een eerste voorwaarde voor het bereiken van doelen is een concretere invulling en operationalisering van de hoofddoelstellingen van de wijkaanpak. Pas daarna is het mogelijk hier een werkwijze op af te stemmen. Als de betrokkenen bij 'sociale stijging' vooral 'het bevorderen van een zinvolle vrijetijdsbesteding' voor ogen hebben, zullen andere organisatievormen geschikt zijn dan als men bij 'sociale stijging' vooral het opleidingsniveau wil verhogen en werkloosheid wil tegengaan. De laatste invulling van het begrip zal bijvoorbeeld andere samenwerkingsverbanden vereisen. Hiervoor is wel een andere invulling van of een aanvulling op het WCT-overleg nodig.

## 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 6.1 Conclusies

*Conclusie 1: onvoldoende scherpte in doelstellingen betekent onvoldoende zicht op resultaat*

In de inhoudelijke doelen van de Delftse Wijkaanpak zijn met de jaren verschuivingen zichtbaar. In 2003 wordt de algemene doelstelling verwoord als: “samen met bewoners en organisaties komen tot een verbetering van de leefbaarheid in de wijken onder het motto ‘samen aan de slag met uw vraag en wensen’”. In 2008 is het accent meer komen te liggen op sociale doelen: “samenwerken aan sterke wijken door het bevorderen en stimuleren van stijgingsprocessen (bewoners komen vooruit in hun buurt/wijk) en processen van binding (bewoners voelen zich thuis, zijn betrokken bij hun buurt/wijk en elkaar)”. De doelen van de Delftse Wijkaanpak zijn weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden. De vraag of en welk effect de wijkaanpak op de ontwikkeling van de wijken heeft, is hierdoor niet eenduidig te beantwoorden. Weliswaar is de ontwikkeling van de leefbaarheid in de wijken in Delft de afgelopen jaren redelijk stabiel, maar onhelder blijft of en hoe dit samenhangt met de wijkaanpak.

Ook onderliggende projectdoelstellingen zijn niet of weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd. Zonder scherpte in doelstellingen valt ook geen verband te leggen tussen inspanningen en resultaat: voor de drie onderzochte wijken is de effectiviteit van projecten nauwelijks na te gaan. Bovendien constateert DRK dat op projectniveau nauwelijks aansluiting gevonden is bij ‘sociale stijging’. De huidige praktijk heeft nog steeds vooral oog voor de fysieke aanpak (schoon, heel en veilig) en sociale binding.

DRK is van mening dat een beleid zonder scherp geformuleerde (project)doelen de raad niet in staat stelt om de controlerende rol



naar behoren in te vullen. Raad en college hebben onvoldoende handvatten om de effectiviteit en efficiency van de aanpak te beoordelen. Bijstellingen van het beleid zoals te zien in Delft lijken niet te zijn gebaseerd op de beoordeling van de effectiviteit van de inspanningen. Zo lijkt de verschuiving naar sociale doelstellingen in 2008 veel meer samen te hangen met het landelijke 'Prachtwijken-beleid' dan met de effectiviteit van het beleid tot dan toe. En de nu voorgenomen verschuiving naar een 'dekkend netwerk van voorzieningen', in plaats van een volwaardig voorzieningenniveau in elke wijk past in het kader van de financiële herijking van het beleid.

*Conclusie 2: wijkaanpak wordt gezien als een te vanzelfsprekende werkwijze*

Wijzigingen in doel vragen om kritisch nadenken over de bijbehorende werkwijze. Daar waar de doelstellingen in Delft veranderen, blijft de wijkgerichte aanpak in essentie gelijk. Op basis van dit onderzoek kan DRK niet achterhalen of dit een bewuste keuze of een vanzelfsprekendheid is geweest. Wel constateert DRK dat er geen moment van expliciete heroverweging heeft plaatsgevonden wat betreft de aansluiting tussen doel en aanpak. Dit geldt ook voor de organisatorische inbedding van de werkwijze. DRK blijft dan ook kritisch op de meerwaarde van een wijkgerichte werkwijze, boven 'reguliere' vormen van samenwerking tussen afdelingen en externe partners.

*Conclusie 3: onvoldoende aansluiting tussen werkwijze gemeente en werkwijze externe partners*

Dat de gemeente kiest voor een territoriale werkwijze, betekent niet automatisch dat alle externe partners zich op hetzelfde schaalniveau organiseren. In Delft blijkt dat hierdoor het schaalniveau van overleg niet altijd aansluit.

Contacten tussen de gemeenten en partners als Breed Welzijn Delft, het CJG, woningbouwcorporaties en de politie ontstijgen soms niet het niveau van 'informereren'. Tot echt 'samenwerken' – onder meer

in de zin van samenhangende en op elkaar afgestemde doelstellingen – komt het niet. Dit geldt met name voor externe partners op het sociale vlak, minder voor de professionals op het fysieke vlak. Het gebrek aan meetbare doelstellingen in onder meer de wijkprogramma's (zie conclusie 1) bemoeilijkt samenhangend optreden in de wijken.

*Conclusie 4: 'maatwerk' wordt vooral met de mond beleden*

In alle stadia van de wijkaanpak wordt gesproken over maatwerk. In 1998 werd al onderscheid gemaakt tussen aandachtswijken en 'goede' wijken door middel van verschillende wijkplannen. Uit alle beleidsstukken door de jaren heen blijkt dat de vraag van bewoners leidend zou moeten zijn. Maatwerk is dan gelijk aan 'vraaggericht werken'. Men mag verwachten dat zich dit in de praktijk vertaalt in een verschillend aanbod van activiteiten en projecten in de wijken – passend bij het type wijk en de vraag. Het onderzoek laat echter zien dat in de drie onderzochte wijken met een heel verschillend karakter, sterk overeenkomstige projecten zijn uitgevoerd. Ondanks de verschillende scores op leefbaarheid, komen betrekkelijk weinig verschillen in aanpak naar voren.

Ook de accentverschuivingen in doelen (zie onder conclusie 1) leidt niet tot andere projecten in de drie onderzochte wijken. 'Oude' projecten blijken vaak prima onder de vlag van 'nieuwe' doelen uitgevoerd te kunnen worden. De toegenomen aandacht voor de sociale dimensie vanaf 2008 is ook in alle drie de onderzochte wijken op een vergelijkbare wijze terug te vinden, ongeacht het toekomstige onderscheid in 'beheer-', of 'aandachtswijken'.

*Conclusie 5: raad 'pakt niet door'*

In de nota Samenwerken aan sterke wijken uit 2008 is de koersverandering te zien van 'het verbeteren van de leefbaarheid in de wijken' naar 'het bevorderen en stimuleren van stijgingsprocessen en binding'. De raad – tot op dat moment regulier geïnformeerd via wijkprogramma's en wijkverslagen – plaatste meerdere vraagtekens bij de nota. Dit resulteerde in een breed gesteunde motie, waarin de raad aandrang op minder

abstractie, meer aandacht voor uitvoering, meer meetbare doelen en meer inbreng van bewoners in de wijkaanpak. Het extra hoofdstuk dat het college in 2009 aan de raad zond, komt slechts ten dele tegemoet aan de kritiek van het college. De raad heeft zich vanaf dit moment niet verder laten informeren over de wijkaanpak. Hoewel DRK rekening houdt met het feit dat ook de verkiezingen van een nieuwe gemeenteraad hierin meespeelt, constateert DRK dat de kritische opstelling van de raad tot nu toe geen vervolg heeft gekregen. Enkele vertegenwoordigers uit de raad geven in een groepsgesprek aan erop te vertrouwen dat het college hen tijdig informeert. De raadsleden uitten tijdens het groepsgesprek ook uiteenlopende geluiden over de behoefte aan informatie over (de resultaten van) de wijkaanpak. Dit bemoeilijkt eensgezind optreden richting het college.

## **6.2 Aanbevelingen**

Volgens DRK lijkt een aantal constatering uit de nota 'Doorontwikkeling Wijkaanpak' uit 2002 in 2011 onverkort van kracht: Delft kent een wijkaanpak die weinig wijkspecifiek is, waarin de doelstellingen niet meetbaar zijn en waar behaalde resultaten onduidelijk zijn. Onder de vlag van de wijkaanpak gebeurt er veel op het terrein van fysieke leefbaarheid en sociale samenhang, maar het rendement van de werkwijze is diffuus. Met het oog op de toekomst van het wijkgericht werken in Delft wil DRK raad en college de volgende aanbevelingen meegeven.

*Aanbeveling 1 – voor raad en college: formuleer concrete doelstellingen voor de Delftse Wijkaanpak*

### **1.1**

Zorg dat de hoofddoelstelling van het wijkgericht werken op concernniveau, maar zeker ook projectdoelstellingen, concreet zijn: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Dit helpt om verantwoording af te kunnen leggen over het maatschappelijk effect van de aanpak. Zorg daarnaast dat hoofddoelstelling en de doelen op wijk- of projectniveau op elkaar aansluiten: cascadering van doelstellingen.

- Specifieke doelen zijn eenduidig te interpreteren, geven antwoord op de vraag: waar hebben we het wel (en niet) over?
- Meetbare doelen zorgen dat de doelbereiking aan de hand van eenduidige doelen kan worden getoetst, geven concrete indicatoren voor doelbereiking.
- Tijdgebonden doelen bevatten een zo precies mogelijke tijdsaanduiding op welk moment de doelen gerealiseerd moeten zijn.

## 1.2

Zorg dat er een breed gedragen en gedeeld beeld is over de ambities en doelen tussen a) raad en college, b) gemeentebestuur en externe partners in de wijken, c) gemeentelijke afdelingen en d) gemeentebestuur en bewoners. Dit zorgt voor doelen die naast concreet ook (politiek en maatschappelijk) acceptabel zijn.

## 1.3

Geef vanuit de gezamenlijke ambitie invulling aan 'maatwerk'. Bepaal waar verschillende wijken met verschillende leefbaarheidsdoelstellingen vragen om verschillende projecten.

## 1.4

Bekijk of een gebiedsgerichte aanpak op wijkniveau de juiste methode is om alle hoofddoelstellingen te realiseren. Het is denkbaar dat een doelstelling als 'sociale stijging' om een andere aanpak (bijvoorbeeld een doelgroepenaanpak) vraagt dan 'sociale binding' of fysieke leefbaarheidsdoelstellingen. Wees kritisch en stel de vraag wat er gebeurt als een bepaald doel niet via een wijkgericht aanpak wordt aangepakt. De wijkaanpak lijkt in Delft momenteel een te vanzelfsprekende keuze om leefbaarheidsproblemen aan te pakken.

*Aanbeveling 2 – voor het college: wees bij de herziening van de wijkaanpak kritisch over de werkwijze*

## 2.1

Houdt de lijnorganisatie als uitgangspunt vast in de wijkaanpak. Organiseer een integrale aanpak van leefbaarheidsvraagstukken en

blijft daarbij inzetten op flexibele samenwerkingsverbanden tussen de gemeentelijke afdelingen. Indien de aanpak wijzigt, zie dan of en hoe de organisatorische inbedding eveneens aangepast dient te worden.

## 2.2

Wees je bewust van de aanpak van andere gemeentelijke afdelingen en externe partners wat betreft de beleidsterreinen zorg, werk en inkomen. Deze zijn vaker individueel of doelgroepgericht dan gebiedsgericht.

*Aanbeveling 3 – voor het college: organiseer het verband tussen de gemeentelijke werkwijze en de werkwijze van externe partners/professionals*

### 3.1

Voor zover je op (sub)doelen kiest voor een wijkaanpak: stel vast wat met samenwerking bedoeld wordt. Zorg ervoor dat samenwerking met externe partijen meer is dan informatie-uitwisseling. Stel met partners gemeenschappelijke plannen op in plaats van afzonderlijke plannen af te stemmen. Maak scherp wat de rol en verantwoordelijkheid is van de wijkcoördinator in het samenwerkingsarrangement.

### 3.2

Bed monitoring regulier in de P&C-cyclus in. Beheerwijken van nu kunnen immers de aandachtswijken van morgen worden. Bepaal vaste ijkmomenten waarop getoetst wordt of bijstelling noodzakelijk is. Ga daarbij niet per definitie uit van een tweejarige cyclus, maar laat dit afhangen van de monitorresultaten.

### 3.3

Zorg in de relatie gemeente – externe partners voor een structuur met heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Identificeer de probleemeigenaar en stel een projectverantwoordelijke aan met voldoende bevoegdheden. Voorkom dat initiatieven ‘tussen partijen blijven hangen’. Zorg ook dat de keuze voor partners/leden van het WCT aansluit bij de doelstellingen van de wijkaanpak.

## *Aanbeveling 4 – voor raad en college: maak werk van maatwerk*

### 4.1

Definieer maatwerk op twee niveaus: 1) het onderscheid tussen aandachts- en beheerwijken, maar ook 2) maatwerk binnen de wijken (beheerwijken kennen aandachtsbuurten). Bepaal wat maatwerk is in de balans tussen vragen en wensen van bewoners en de professionele inschatting van gemeente en partners van wat de wijk nodig heeft. Blijf bewoners wel mogelijkheden bieden om wensen en belangen in te brengen en met initiatieven te komen. Een aanpak op maat vraagt ook om flexibiliteit in de inzet van budgetten.

#### 4.2

In het Bestuursprogramma 2011 – 2014 wordt aangekondigd dat de wijkaanpak zal worden herzien om – wederom – meer maatwerk te kunnen bieden; vertaald naar een intensievere aanpak voor aandachtswijken en een ‘minder intensieve’ aanpak voor de zogenaamde ‘beheerwijken’. Wees bij de herziening van beleid scherp bij welke doelen maatwerk een noodzakelijke voorwaarde is voor het bereik van resultaat. Niet alle doelen hebben maatwerk (per wijk) nodig. Daar waar de noden van de wijk maatwerk nodig maken, dient dit ook feitelijk zichtbaar te zijn in de projecten in de wijk. Voorkom ongerichte, vanuit aanbod beredeneerde projecten.

#### 4.3

Houd rekening met de lange termijn en in het bijzonder de veranderende demografische samenstelling van de wijk (onder meer wat betreft maatwerk in wijkaccommodaties). Maatwerk vraagt vooruitzien.

#### 4.4

Creëer geen (te) groot onderscheid tussen wijken. Dat kan stigmatiserend werken. Anders gezegd: bepaal de grens van maatwerk. De beheerwijken van vandaag kunnen immers de aandachtswijken van de toekomst zijn.

*Aanbeveling 5 – voor de raad: werk aan een proactieve houding rond de wijkaanpak*

#### 5.1

Bepaal als raad welke rol je wilt spelen in de wijkaanpak: stel je je (bewust) afwachtend op, of pak je – mede vanuit de volksvertegenwoordigende rol – een proactieve rol? Geef in de praktijk vervolgens invulling aan de kaderstellende en controlerende rol. Als je als raad fundamentele vragen stelt over de wijkaanpak, zoals in 2008-2009, zorg dan ook dat je bevredigende antwoorden krijgt.

#### 5.2

Bepaal, mede op basis van de rolinvulling, de informatiebehoefte van de raad. Waarop en wanneer dient het college de raad te bedienen rond de (resultaten van) de wijkaanpak? Treed hierin gezamenlijk op als raad. Uiteenlopende visies per fractie dragen immers het risico dat de raad zich teveel laat meenemen door het college.



## **BIJLAGEN**

## BIJLAGE 1

### Lijst respondenten

Organisatie	Contactpersoon	soort interview
Gemeente Delft, portefeuillehouder wijkaanpak	Raimond de Prez, wethouder wijkzaken	f-t-f
Gemeente Delft, Wijkzaken	Richard Toussain, Vakteamhoofd Wijkzaken	f-t-f
Gemeente Delft, Samenleving	Rene Hooijdonk, gemeentedirecteur Samenleving i.o	f-t-f
Gemeente Delft, Wijk- en stadszaken	Chris Kruizinga, Directeur Wijk- en stadszaken	f-t-f
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Jacqueline Buzing, wijkcoördinator Vrijenban	f-t-f
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Miriam Wardenaar, wijkcoördinator Wippolder	f-t-f
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Peter Puik, wijkcoördinator Voordijkshoorn en Tanthof	f-t-f
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Ivon Lussenburg, wijkcoördinator Voorhof	f-t-f
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Heleen van der Linden, wijkcoördinator Buitenhof	telefonisch
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Johan Tetteroo, wijkcoördinator Hof van Delft	telefonisch
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Alaa Abdulfatah, wijkcoördinator Binnenstad	telefonisch
Gemeente Delft, wijkcoördinatieteams	Dave Moen, Inspecteur Openbare Ruimte Tanthof	telefonisch

Gemeente Delft, Welzijn	Félicité Adams, beleidsadviseur Welzijn	telefonisch
Breed Welzijn Delft	Toos Thoolen, wijkmanager Breed Welzijn Delft	telefonisch
Woningcorporatie Vestia	Femke van den Brink, manager leefbaarheid en communicatie	telefonisch
Politie Haaglanden	Peter van Leeuwen, chef Wijkzorg	telefonisch
Jeugd gezondheidszorg (JGZ ZHW), Centrum voor Jeugd en Gezin	Mieke Noya, Coördinator CJG Delft	telefonisch
Gemeenteraad	Commissie Bestuur, Leefomgeving en Duurzaamheid (BLD)	groepsgesprek

**NORMENKADER**

**Normen kader**

16. Het beleid op de wijkaanpak is gebaseerd op een meerjarenvisie die de grote lijnen en de ambities van het beleid weergeeft.
17. De doelstellingen zijn onderbouwd: er liggen argumenten aan ten grondslag
18. De doelstellingen zijn SMART geformuleerd
19. Er heeft afstemming plaatsgevonden met gemeente, professionals en bewoners\*\* over de doelstellingen
20. De doelstellingen sluiten aan bij de beelden, eisen en verwachtingen ten aanzien van de wijkaanpak van professionals en bewoners\*\*
21. De inwoners en professionele partners in de wijken worden tijdig, volledig en regelmatig geïnformeerd over het te voeren beleid
22. De risico's voor het bereiken van de doelen zijn benoemd in de beleidsnota's
23. Er zijn mitigerende maatregelen vastgesteld om de risico's tegen te gaan
24. Er is gespecificeerd met welke beleidsinstrumenten deze doelstellingen gerealiseerd worden
25. Er is een organisatievorm gespecificeerd om de doelstellingen te realiseren
26. De gekozen beleidsinstrumenten en organisatievorm sluiten aan bij de beelden, eisen en verwachtingen van bewoners
27. Er is zo veel mogelijk naar gestreefd een eenduidige (causale) relatie te leggen tussen doelstelling en instrument(en)
28. De ambtelijk betrokkenen en het gemeentebestuur (college en raad) hebben inzicht in de trends en ontwikkelingen in de Delftse wijken die samenhangen met de wijkaanpak
29. De ontwikkelingen worden jaarlijks geanalyseerd en gerapporteerd aan professionals en bewoners
30. Vastgesteld is op welke wijze de raad wordt geïnformeerd over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten.

31. De raad heeft voldoende sturings- en controle mogelijkheden.

### Bestuurlijke reactie

Het college dankt u voor het toezenden van het concept Delftse rekenkamerrapport 'Wijkaanpak: de beste aanpak?'. Met interesse hebben wij kennis genomen van het onderzoeksrapport naar de Delftse Wijkaanpak. Het college waardeert de frisse blik die uw rekenkamer op ons beleid heeft geworpen, vooral omdat het onderzoek een toekomstgericht en lerend karakter heeft. Het rapport snijdt interessante thema's aan. Wij beschouwen de aanbevelingen als zinvol en verbetering.

Het rapport lezende valt het op dat de Delftse rekenkamer uitgebreid stilstaat bij het aantoonbaar maken van de effectiviteit van de wijkaanpak en het ontbreken van concrete doelen. Het college is van mening dat het rapport hier meer dan gemiddeld veel aandacht aan schenkt. Maar wanneer uw rekenkamer er zoveel aandacht aan schenkt, vinden wij dat er meer inhoudelijke verdieping in had kunnen worden aanbracht. Bijvoorbeeld door in te gaan op de vraag wat voor doelen de wijkaanpak zou moeten nastreven: Gaat het om de maatschappelijke effecten of gaat het om de prestaties? Het college heeft gekozen voor maatschappelijke effecten en volgt deze via het meetbaar bestuursprogramma.

In deze reactie reageert het college inhoudelijk, zonder al te gedetailleerd in te gaan op de technische kant van het onderzoek. Het college neemt hierin een toekomstgerichte houding aan, te meer omdat het college in de kaderbrief 2012 heeft aangegeven het wijkgericht werken te gaan hervormen. Dit college beschouwt de wijkaanpak als een belangrijk instrument om wijken te verbeteren en waar bewoners de ruimte hebben voor ontplooiing en betrokken

zijn bij hun omgeving. In dezelfde lijn heeft het college recent het nieuwe welzijnsbeleid vastgesteld met de titel: Voortuit met welzijn! Het uitgangspunt van het nieuwe welzijnsbeleid is dat de meeste Delftenaren goed in staat zijn om voor zichzelf te zorgen. De gemeente omarmt eigen initiatieven van deze zelfredzame bewoners en stimuleert dat zij zich vrijwillig inzetten voor hun omgeving. De gemeente heeft bijzondere aandacht voor specifieke groepen minder zelfredzame bewoners die de gemeente als kwetsbaar beschouwt. Het nieuwe beleid is gericht op het vroegtijdig signaleren van problemen en het in kaart brengen van de vraag achter de vraag. Daarnaast stimuleert het college samenwerking tussen partners en faciliteren wij het maatschappelijk ondernemerschap. De inzet van het huidige welzijnswerk was sterk gericht op de zeventien beschikbare wijkaccommodaties. Het college wil met het nieuwe beleid naar wijkgericht welzijnswerk, waarbij de activiteiten leidend zijn en accommodaties faciliterend. Welzijnsactiviteiten kunnen bijvoorbeeld ook plaatsvinden in gebouwen van scholen, sportverenigingen of zorginstellingen.

Het college ziet een logische koppeling tussen de aanbevelingen in het rapport en de ingezette koers. In het collegeprogramma wordt nadrukkelijk gekozen voor de verbinding van zorg, welzijn, onderwijs, cultuur en sport. Initiatieven uit de samenleving centraal staan hierin centraal. Hervorming op het gebied van welzijn, sport en educatie, het accommodatiebeleid en de (vernieuwde) wijkaanpak zijn dragers voor de open samenleving die Delft wil zijn. Het college ziet het rapport van de Delftse rekenkamer als een belangrijke bijdrage voor deze vernieuwingsslag. In de kaderbrief 2012 heeft het college haar voornemens voor de komende jaren gepresenteerd. In Delft is het college aan het bezuinigen, hervormen en blijft het investeren, zo ook in het wijkgericht werken. In de eerste plaats investeert het college de komende jaren vooral in aandachtsbuurten – buurten in de wijken Voorhof, Buitenhof en Vrijenban – en voor beperkt zelfredzame groepen. De focus ligt vooral op een vraaggerichte en probleemgestuurde aanpak en minder op een benadering van alle Delftenaren. Daarbij wil het college veel meer de bestaande netwerken benutten en mensen en

ondernemers actief te betrekken met 'beginspraak'. Het college wil ook versnippering tegengaan om problemen effectiever aan te pakken door wijkprofessionals bevoegdheden en competenties mee te geven die afzonderlijke hulpverleners nu hebben (stapelen van mandaten).

Het college wil echter verder gaan dan het hervormen van de wijkaanpak zoals we die nu kennen. Zo krijgt ook de doelgroep 'jeugd' nadrukkelijk een plek in de hervormde wijkaanpak. In elke wijk wil het college één of meerdere 'zones' per wijk voor kinderen: een zogeheten talentzone. Het hart van de talentzone wordt gevormd door een (brede)school, met een aantal basisvoorzieningen in de nabije omgeving zoals: kinderopvang en naschoolse opvang, ruimte voor sport en spel en ruimte voor talent in brede zin. De school kan zich op zo ontwikkelen tot een ontmoetingspunt in de buurt. De maatschappelijke rol van sportverenigingen en de beweging om sport midden in de wijk te plaatsen vindt het college van groot belang. Door activiteiten in de stad krijgt sport (weer) een sterkere rol in het sociaal weefsel in de wijk. Tot slot voorziet de hervormde wijkaanpak ook hervormingen voor het maatschappelijke accommodaties. Het college gaat voor iedere wijk een afwegingskader opstellen voor het gemeentelijk accommodatiebeleid met als uitgangspunt dat de activiteiten leidend zijn, en de accommodaties daaraan faciliterend. Het streefbeeld van het college is een aantal multifunctionele accommodaties en een brede inzet van beschikbare ruimtes van andere partners in de wijken. Bij deze hervorming wil het college aan de hand van onder andere een werksessie per wijk in gesprek met partners en bewoners over de mogelijkheden die zij zien en de maatschappelijke initiatieven die er zijn. Kortom het college is voortdurend bezig met het verbeteren van de leefbaarheid in de wijken.

Terug naar het onderzoek van de Delftse rekenkamer dan concludeert het college dat er vijf conclusies getrokken worden die leiden tot een reeks aan aanbevelingen. Hierna gaat het college puntsgewijs in op de conclusies en aanbevelingen van de Delftse rekenkamer.



*Conclusie 1: Onvoldoende scherpte in doelen algemeen en van projecten.*

In deze conclusie wordt door de Delftse rekenkamer de volgende aanbevelingen gedaan:

- Formuleer concrete doelstellingen
- Hoofddoelen en maatwerk
- Differentieer in doelen per wijk

Het college erkent dat het aantonen van effectiviteit van de wijkaanpak niet gemakkelijk is, de doelstellingen van de wijkaanpak laten zich niet altijd vangen in een SMART formulering. De activiteiten binnen de wijkaanpak zijn vooral een manier van werken, vanuit verschillende beleidsterreinen, en hebben betrekking op het leggen van contacten en verbindingen, het onderhouden van netwerken en het ophalen van signalen uit de wijk.

Deze niet-tastbare inspanningen leveren vaak een bijdrage aan de resultaten van anderen; (beleids)afdelingen, partners en bewoners. Daarmee worden de resultaten niet sec op conto van de Delftse Wijkaanpak geschreven. Het college ziet echter wel kansen in het nauwkeuriger omschrijven van doelen en ambities, vooral in relatie tot samenwerkingsverbanden met andere beleidsterreinen en partners. Onze ambitie is deze op operationeel niveau veel meer te laten versmelten, bijvoorbeeld door het stapelen van mandaten van professionals in de wijk.

De laatste nota over de Delftse wijkaanpak *Samenwerken aan sterke wijken* uit 2008 volgt qua hoofddoelformulering het rapport van de VROM-raad *Stad en stijging* (2006) en hanteert ook dezelfde operationalisering.<sup>58</sup> De hoofddoelstelling heeft aanleg voor een

---

<sup>58</sup> • Thema stijging: Investeer extra in onderwijs in stedelijke vernieuwingswijken. Gemeenten en scholen dienen gezamenlijk de verschraving van het onderwijsaanbod tegen te gaan. Ook pleit het rapport voor 'meer stad in de wijk'. Maak meer ruimte voor economische activiteit, maar ook voor sport, spel en cultuurvoorzieningen. Zorg hierbij voor een ruimtelijke verdeling ervan over de stad.

• Thema binding: Creëer een vertrouwde en beheersbare woonomgeving. Herstel de openbare orde en ontwerp met een oog voor grenzen tussen publieke en private ruimten. Creëer woonomgevingen waarmee bewoners zich positief identificeren.

hoge mate van abstractheid, de concrete activiteiten lenen zich echter meer voor een SMART formulering.

In het meetbaar bestuursprogramma 2011- 2014 is de buurtscore als indicator geïntroduceerd. Daarmee worden de doelen stijging en binding niet apart vertaald in streefcijfers. Voor de toekomst is het denkbaar om subindicatoren te maken. Gezien het integrale karakter van een buurt geeft het college de voorkeur aan een buurtscore. Wij kijken naar de samenhang met andere in het bestuursprogramma geformuleerde indicatoren m.b.t. de woonomgeving, zoals de tevredenheid over de openbare ruimte.

De Delftse rekenkamer beveelt aan om doelen per wijk te differentiëren en ook streefcijfers te hanteren voor de beheerwijken. Door het werken met een buurtscore en een Delfts gemiddelde wordt focus in het wijkbeleid aangebracht. Daarmee wordt transparant waar we het hardst aan trekken. De buurtscore maakt echter niet alle doelstellingen in de wijk meetbaar. Het college maakt hier de keuze voor een select aantal doelstellingen. Wij vinden dat een formulering als 'Kleiner dan' (met een tijdsaanduiding) voldoet aan het meetbaar zijn. De monitoring hiervan is gekoppeld aan de gemeentelijke beleidscyclus.

Wat betreft de scherpte van resultaten van projecten zijn we het met de Delftse rekenkamer eens, echter we moeten niet doorschieten met de SMART-benadering. Het gevaar van een focus op de benodigde scherpte aan doelstellingen, kan zijn dat het leidt tot een technocratische benadering los komt van de praktijk in de wijk. In Delft vindt ook een verandering plaats in het werken met wijkanalyses. Daar waar voorheen gemeente en partners zelf een beeld vormden van de wijk en bijbehorende activiteiten, wordt in deze collegeperiode een gezamenlijke wijkanalyse gemaakt. Op basis van deze gezamenlijke wijkanalyses worden per wijk projecten en activiteiten afgesproken tussen gemeente, corporaties, welzijnsorganisaties, politie, scholen, (sport-) verenigingen. Deze analyses zijn op zichzelf niet SMART, de projecten en ingrepen die volgen uit deze analyse zijn dit wel.

De methode projectmatig werken die in de Delftse organisatie wordt gehanteerd is daarbij behulpzaam. Tegelijk willen we er voor waken dat de gemeente zelf moet aantonen dat projecten bijdragen aan de doelbereiking. Delft maakt deel uit van een landelijk netwerk van (onderzoeks)instituten en gemeenten, o.a. het Nicis, kennisbank VNG, etc., waarin kennisuitwisseling plaatsvindt. Zo zijn we geïnformeerd over de stand van de wetenschap en praktijkervaringen over de effectiviteit van projecten. Daarnaast hebben we een procesverantwoordelijkheid naar onze partners, die hun eigen "Evidence based" expertise opbouwen.

*Conclusie 2: Wijkaanpak is te vanzelfsprekend voor de aanpak van leefbaarheidproblemen t.o.v. reguliere samenwerking*

In deze conclusie wordt door de Delftse rekenkamer de volgende aanbevelingen gedaan:

- Flexibele samenwerkingsverbanden vanuit de lijnorganisatie (vasthouden)
- Bewustzijn aanpak van Werk, Inkomen en Zorg

De Delftse rekenkamer stelt dat niet alle onderwerpen en activiteiten zich lenen voor een integrale gebiedsgerichte benadering, en dat er altijd een kritische afweging moet plaats vinden. Hierin kan het college zich vinden. De gemeente Delft werkt integraal, hiervoor is expliciet gekozen. De wijkaanpak is een verankerde en koersvaste werkwijze die, waar dat zinvol is, geadopteerd kan worden door andere afdelingen.

De Delftse Wijkaanpak is een werkwijze die wordt ondersteund door andere aanpakken binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. In de laatste nota over de Delftse wijkaanpak uit 2008 is aangegeven hoe we de doelen willen bereiken: sociale stijging via wijkgericht werken en sociale binding via wijkaanpak. De financiële middelen uit de wijkprogramma's worden vooral benut worden voor het versterken van binding (gericht op de woonomgeving). Sociale stijging wordt via een veel bredere aanpak bevorderd – waar de wijkaanpak een bijdrage aanlevert -, namelijk het

vergroten van de wijkgerichtheid van de verschillende gemeentelijke sectoren en afdelingen.

De door de Delftse rekenkamer genoemde vanzelfsprekendheid is onlosmakend verbonden met de instrumenten: De Delftse wijkaanpak wordt vertaald in wijkprogramma's op basis van wijkbudgetten. Dit is op zich een reguliere werkwijze en samenwerking geworden. Bewust gaat de wijkaanpak niet over alles, maar heeft het vooral een signaalfunctie naar andere beleidsterreinen om wijkgericht beleid te ontwikkelen; sport, cultuur, brede school, Werk, inkomen en zorg, beheer, economie (bv.: buurtwinkelcentra). In sommige aandachtsbuurten is meer nodig dan de wijkaanpak en regulier beleid. Daar kan worden gekozen voor een programmatische aanpak, waarmee een nog sterker beroep wordt gedaan op wijkgericht werken in andere afdelingen en sectoren.

### *Conclusie 3: Werkwijzen gemeente en partners sluiten onvoldoende aan*

In deze conclusie wordt door de Delftse rekenkamer de volgende aanbevelingen gedaan:

- Organiseer/plan gemeenschappelijk met name Werk, Inkomen en Zorg
- Monitoring in P&C cyclus
- Probleemeigenaren

Het college maakt in de ontwikkeling naar regiemeente ruimte voor de plannen van anderen. Het college is het eens met een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en dat er meer ketengericht moet worden samengewerkt. Dit is een van de belangrijkste uitdagingen in de werkwijze van de vernieuwde wijkaanpak. De gemeente kan dit echter niet alleen en heeft daarvoor de samenwerking en de initiatieven van partners, bewoners en bedrijven in de stad nodig.

### *Conclusie 4: Maatwerk niet zichtbaar in de praktijk*

In deze conclusie wordt door de Delftse rekenkamer de volgende aanbevelingen gedaan:

- Maak ook maatwerk binnen wijken
- Differentiatie in doelen
- Speel in op demografie
- Niet te grote verschillen tussen wijken

Het college bevestigt dat maatwerk nodig is, maar de verschillen tussen de Delftse wijken zijn, zoals de Delftse rekenkamer zelf al heeft geconstateerd, niet overdreven groot. Ons devies is dat we het effect van maatwerk af laten hangen aan het oordeel van de wijk over het wijkprogramma, de uitkomsten van de omnibusenquête en van de buurtscore. Het college speelt in op de demografie door specifiek aandacht te schenken aan jeugdigen en aan ouderen via 'ouderenproof' en de 'Woonservice zones'. Een ander voorbeeld van maatwerk en het inspelen op de demografische ontwikkelingen is het betrekken van de wijkanalyses bij de WMO. De komende jaren worden de WMO voorzieningen verstrekt aan de hand van zogeheten 'zorgramingen'. Hiermee wordt er per wijk of gebied bekeken wat er nodig aan zorg en hoe dit wijkgericht georganiseerd kan worden.

## **7** *CONCLUSIE 5: RAAD PAKT NIET DOOR*

Het college is van mening dat vooral de raad de gelegenheid moet nemen om te reageren op deze conclusie. Het college heeft hier geen inhoudelijk reactie op, behalve dat het college het zeer waardeert dat de raad betrokken en geïnteresseerd blijft bij de wijkaanpak en in de toekomst proactief en kritisch hierover met het college blijft meedenken.

Tot slot complimenteren wij de Delftse rekenkamer met dit rapport en bedanken wij hen voor de geleverde inspanningen. Voorts gaan

wij er van uit voldoende inzicht gegeven te hebben in onze visie op de vernieuwde wijkaanpak en ambities.

Hoogachtend,  
het college van burgemeester en wethouders van Delft,

, burgemeester

, secretaris