

Evaluatie Stadsdeelgewijs Werken  
Gemeente Enschede  
(1995-2007)

Drs. G. Schuitemaker  
Dr. P-J. Klok  
Prof. Dr. S.A.H. Denters

Universiteit Twente  
December 2008

## INHOUDSOPGAVE

Samenvatting .....	3
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding onderzoek .....	6
1.2 Vraagstelling onderzoek .....	7
1.3 Toelichting onderzoeksvragen .....	8
1.4 Onderzoeksopzet .....	10
<b>Hoofdstuk 2: Beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Beleidsuitgangspunten stadsdeelgewijs werken .....	11
2.2 Beleidsuitgangspunten collegeakkoorden .....	18
2.3 Overige ontwikkelingen (reorganisatie BOR/stadsdeelbeheer) .....	20
2.4 Doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken .....	23
2.5 Conclusie m.b.t. de beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen .....	24
<b>Hoofdstuk 3: Beleidsuitvoering .....</b>	<b>25</b>
3.1 Belangrijkste actoren binnen het stadsdeelgewijs werken .....	25
3.2 Overlegvormen .....	30
3.3 Stadsdeel Centrum .....	32
3.4 Bevindingen m.b.t. de stadsdeelcommissies .....	32
3.5 Bevindingen m.b.t. de reorganisatie .....	35
3.6 Conclusie m.b.t. de beleidsuitvoering .....	35
<b>Hoofdstuk 4: Doelbereiking .....</b>	<b>37</b>
4.1 Operationalisering doelbereiking .....	38
4.2 Realisatie van de beleidsdoelstellingen .....	41
4.2.1 Samenhang .....	41
4.2.2 Conclusie m.b.t. samenhang .....	44
4.2.3 Activering en participatie .....	45
4.2.4 Conclusie m.b.t. activering en participatie .....	49
4.2.5 Maatwerk .....	50
4.2.6 Conclusie m.b.t. maatwerk .....	51
4.2.7 Slagkracht .....	52
4.2.8 Conclusie m.b.t. slagkracht .....	54
<b>Hoofdstuk 5: Burgerinitiatief en Buurtinitiatief .....</b>	<b>55</b>
5.1 Overzicht inhoud burgerinitiatief en buurtinitiatief .....	55
5.2 Oorsprong buurtinitiatief: Onze Buurt aan Zet .....	56
5.3 Overzicht bestedingen Onze Buurt aan Zet .....	57
5.4 Overzicht bestedingen buurtinitiatieven .....	58
5.5 Bevindingen m.b.t. het buurtinitiatief .....	60
5.6 Overzicht burgerinitiatieven .....	61
5.7 Bevindingen m.b.t. het burgerinitiatief .....	61
5.8 Conclusie .....	62

<b>Hoofdstuk 6: Doelmatigheid</b> .....	63
6.1 Inzet financiële en personele middelen .....	63
6.1.1 Inzet personele middelen stadsdeelmanagement .....	63
6.1.2 Inzet financiële middelen stadsdeelmanagement.....	64
6.1.3 Conclusie m.b.t. inzet financiële en personele middelen .....	66
6.2 Tevredenheid burgers met het gevoerde beleid.....	67
6.2.1 Voorzieningen .....	67
6.2.2 Leefbaarheid.....	69
6.2.3 Veiligheid.....	70
6.2.4 Conclusie m.b.t. tevredenheid burgers.....	71
6.3 Conclusie m.b.t. doelmatigheid .....	72
<b>Hoofdstuk 7: Verklaringen voor de mate van doelbereiking</b> .....	73
7.1 Burgerparticipatie .....	73
7.2 Efficiëntie en effectiviteit .....	74
7.3 Ontbureaucratisering .....	75
7.4 Conclusie m.b.t. verklarende factoren .....	76
<b>Hoofdstuk 8: Conclusies</b> .....	77
8.1 Toegevoegde waarde stadsdeelgewijs werken .....	77
8.2 Inzet financiële en personele middelen .....	80
8.3 Eindconclusie .....	81
<b>Bijlage 1 Lijst van geraadpleegde bronnen</b> .....	82
<b>Bijlage 2 Lijst van respondenten</b> .....	85
<b>Bijlage 3 Overzicht inzet financiële middelen stadsdeelmanagement 2001-2007</b> .....	87
<b>Bijlage 4 Meerjarenperspectief kosten en dekking stadsdeelgewijs werken</b> ....	88

## Samenvatting

Dit rapport bevat de resultaten van een evaluatieonderzoek dat in opdracht van de Rekenkamercommissie Enschede is uitgevoerd. Het onderwerp van de rapportage is het Stadsdeelgewijs Werken in de Gemeente Enschede.

### *Onderzoeksvraag*

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

Wat is de toegevoegde waarde van het stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede over de periode 1995-2007 en met inzet van welke financiële en personele middelen is deze toegevoegde waarde gerealiseerd?

### *Onderzoeksmethode*

De bevindingen en conclusies zijn tot stand gekomen door het houden van interviews met direct betrokkenen. Dit zijn onder andere stadsdeelmanagers, ontwikkelingsmanagers van de DMO en de DSOB, wijkraadvoorzitters en partners. Daarnaast zijn diverse relevante documenten bestudeerd. Dit zijn beleidsnotities, buurtmonitoren, verordeningen, begrotingen, etc.

### *Doelstellingen stadsdeelgewijs werken*

De gemeente Enschede heeft een viertal doelstellingen verbonden aan het stadsdeelgewijs werken. Deze doelstellingen zijn:

- zorgen voor **samenhang** tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen;
- zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid (**activering en participatie**);
- er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel (**maatwerk**);
- regelen dat eventuele problemen snel opgelost worden (**slagkracht**).

### *Bevindingen*

Aan het begin van de jaren negentig heeft de gemeente Enschede de beslissing genomen om stadsdeelgewijs te gaan werken. In de jaren daaropvolgend heeft het stadsdeelgewijs werken zich steeds verder uitgebreid. Zonder de gemeentelijke organisatie te kantelen heeft het stadsdeelgewijs werken zich ontwikkeld tot een manier van werken die doorwerkt in de gehele gemeentelijke organisatie. Het stadsdeelgewijs werken is relatief sterk ingebed in de gemeentelijke organisatie. Naast het realiseren van een sterke structuur zijn er diverse resultaten geboekt.

- In het kader van het creëren van samenhang zijn diverse resultaten geboekt. Dit geldt zowel voor de samenhang tussen diensten onderling als tussen diensten en partners. Er is door de jaren heen een netwerk ontstaan waarbinnen partners en de gemeente elkaar goed weten te vinden. Een

belangrijke factor hierin is geweest dat diverse partners en diensten zich hebben aangesloten bij het stadsdeelgewijs werken.

- Op het gebied van activering en participatie van bewoners hebben zich eveneens diverse verbeteringen voorgedaan. De actieve bewoners (wijkorganen) weten hun weg binnen de gemeente goed te vinden. Op diverse manieren leveren zij een bijdrage aan het maken en uitvoeren van beleid. Bewoners die geen deel uitmaken van wijkorganen lijken eveneens een grotere inbreng te zijn gaan leveren bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid. Een maatregel die hier onder andere aan heeft bijgedragen is het buurtinitiatief. De kanttekening moet wel worden geplaatst dat een grotere inbreng zich niet in elke wijk of buurt voordoet. In bepaalde wijken is het erg lastig bewoners te laten participeren.
- Voor wat betreft het leveren van maatwerk geldt dat de ruimte om maatwerk te leveren er in toenemende mate is. De gemeente is steeds beter gaan luisteren naar de wensen van bewoners en partners. Er is echter nog steeds ruimte voor verbetering.
- Slagkracht in de zin van het regelen dat problemen snel worden opgelost is tot slot eveneens toegenomen. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan dat deze beduidend beter is geworden.

In dit onderzoek is eveneens gekeken naar de ontwikkeling van de tevredenheid van bewoners op het gebied van voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid. Dit is gedaan aan de hand van cijfers uit de Buurtmonitor Enschede. Op basis daarvan kan worden geconcludeerd dat de tevredenheid van bewoners op alle drie indicatoren is toegenomen, zij het dat deze toename in bepaalde gevallen gering is. Negatieve uitschieter wat voorzieningen betreft is de tevredenheid met voorzieningen voor jongeren. Deze is relatief laag te noemen.

Tot slot is gekeken naar de financiële en personele middelen die in de loop der jaren door het stadsdeelmanagement zijn ingezet. De basisbezetting van het stadsdeelmanagement is in de loop der jaren gegroeid naar:

- een stadsdeelmanager
- een senior projectmedewerker
- een projectmedewerker
- een managementassistent

Naast de vaste basisformatie van het stadsdeelmanagement in een stadsdeel heeft bijna elk stadsdeel vaak een tijdelijke formatie voor tijdelijke projecten. Voor wat betreft de financiële middelen die het stadsdeelmanagement jaarlijks tot haar beschikking heeft kan worden geconcludeerd dat deze zijn toegenomen. Er zijn diverse budgetten beschikbaar, zoals budgetten voor Buurt in Actie, Buurtinitiatieven en Wijkeconomie. Het totaal van de financiële middelen die jaarlijks worden ingezet (inclusief loonkosten e.d.) is gegroeid van € 2.108.407,- in 2001 tot € 3.397.200,- in 2007. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement jaarlijks de beschikking over een aanzienlijk bedrag voor seca-2 projecten (t/m 2007). Vòòr 2001 waren de financiële middelen die zijn ingezet aanzienlijk lager en had het stadsdeelmanagement nauwelijks budgetten ter beschikking.

### *Conclusies*

Op basis van de bevindingen kan worden geconcludeerd dat het stadsdeelgewijs werken relatief sterk is ingebed in de gemeentelijke organisatie. Het stadsdeelgewijs werken is een werkwijze die zich niet alleen beperkt tot het stadsdeelmanagement. Op basis van interviews met respondenten en cijfers uit enquêtes kan worden geconcludeerd dat het stadsdeelgewijs werken een grote toegevoegde waarde heeft. Door de jaren heen zijn er diverse resultaten geboekt op het gebied van samenhang, participatie en activering, maatwerk en slagkracht. Er is een structuur ontstaan dankzij het stadsdeelgewijs werken, waarbinnen de gemeente, partners, wijkraden en bewoners elkaar weten te vinden. Daarnaast hebben zich diverse verbeteringen voorgedaan in de ontwikkeling van de tevredenheid van bewoners met voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid. Om deze resultaten te bereiken worden jaarlijks enkele miljoenen geïnvesteerd. Dit bedrag bestaat enerzijds uit personeelskosten en anderzijds uit diverse budgetten die in het kader van stadsdeelgewijs werken worden ingezet. Het feit dat diverse resultaten zijn geboekt op het gebied van de voorafgestelde doelstellingen betekent niet dat de gemeente haar doelstellingen al volledig heeft bereikt. Er is nog steeds ruimte voor verbetering en daarom moet er blijvend geïnvesteerd worden in contacten met bewoners en partners om verdere stappen te zetten in het kader van samenhang, participatie en activering, maatwerk en slagkracht.

## Hoofdstuk 1: Inleiding

### 1.1 Aanleiding onderzoek

De rekenkamercommissie gemeente Enschede voert al meerdere jaren onderzoek uit naar de effecten van het gemeentelijk beleid. In de “Gewijzigde verordening op de rekenkamercommissie gemeente Enschede 2007” staat haar taak als volgt beschreven:

De commissie heeft als taak het uitvoeren van onderzoek naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het gemeentelijk beleid.

In het kader van deze functie vindt ook het onderzoek plaats naar het stadsdeelgewijs werken.

Al in 1995 is de gemeente Enschede begonnen met het stadsdeelgewijs werken door de stad in te delen in 5 stadsdelen en een groot deel van het onderhoud van de openbare ruimte (fysiek beheer) te integreren, te bundelen en te deconcentreren naar de vijf stadsdelen. In de loop der jaren heeft het stadsdeelgewijs werken zich steeds verder ontwikkeld, met als inzet het realiseren van de centrale doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken. Deze doelstellingen worden begin 1996 geïntroduceerd (Nota stadsdeelgewijs werken, januari 1996) en vervolgens in 1999 nogmaals herschreven, hoewel de strekking hetzelfde blijft (Discussienota stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede, december 1999):

- zorgen voor **samenhang** tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen
- zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid (**activering en participatie**)
- er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel (**maatwerk**)
- regelen dat eventuele problemen snel opgelost worden (**slagkracht**)

Het uiteindelijke voorstel voor een evaluatie van het stadsdeelgewijs werken werd gedaan tijdens de introductiebijeenkomst van de nieuwe gemeenteraad met de rekenkamercommissie in april 2006. Tijdens deze bijeenkomst werd het stadsdeelgewijs werken aangemeld als onderwerp van onderzoek voor de rekenkamercommissie. Uit het vooronderzoek dat voorafging aan dit onderzoek is gebleken dat een dergelijke systematische evaluatie van het stadsdeelgewijs werken nog niet eerder is uitgevoerd. Met deze evaluatie wil de rekenkamercommissie de gemeenteraad in staat stellen goed geïnformeerd haar kaderstellende en controlerende taak ten aanzien van het stadsdeelgewijs werken uit te voeren.

## 1.2 Vraagstelling onderzoek

In de aanleiding voor dit rapport is duidelijk gemaakt dat het een taak van een lokale rekenkamercommissie is om onderzoek uit te voeren naar doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van gemeentelijk beleid. Op basis van deze taak heeft de rekenkamercommissie Enschede besloten om onderzoek te laten verrichten naar het stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede. De doelstelling van dit onderzoek is om vast te stellen in welke mate er sprake is van doelbereiking en met inzet van welke financiële en personele middelen deze mate van doelbereiking is gerealiseerd. Op basis daarvan kan de centrale vraagstelling als volgt worden geformuleerd:

Wat is de toegevoegde waarde van het stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede over de periode 1995-2007 en met inzet van welke financiële en personele middelen is deze toegevoegde waarde gerealiseerd?

### Onderzoeksvragen

1. Wat zijn de beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen van het stadsdeelgewijs werken over de periode 1995-2007?
2. Worden de beoogde beleidsuitgangspunten gehanteerd en beleidsdoelstellingen van het stadsdeelgewijs werken bereikt over de periode 1995-2007?
3. In welke richting en in welke mate ontwikkelen zich burgerparticipatie en burgerinitiatieven over de periode 1995-2007?
4. Welke financiële en personele middelen zijn in de periode 1995-2007 ingezet ten behoeve van het stadsdeelgewijs werken en welke ontwikkeling heeft zich voorgedaan in de tevredenheid van burgers met het gevoerde beleid?
5. In hoeverre is de snelheid, slagvaardigheid en samenhang waarmee wordt geopereerd in relatie naar beleids- en uitvoeringsvraagstukken en de dienstverlening aan de burgers binnen de stadsdelen in de periode 1995-2007 veranderd?
6. In welke mate is de doelbereiking in termen van burgerparticipatie, efficiëntie en ontbureaucratisering te verklaren uit de mate waarin beleidsuitgangspunten zijn gehanteerd en welke factoren zijn hierop mogelijk van invloed geweest?



### 1.3 Toelichting onderzoeksvragen

1. De **eerste onderzoeksvraag** betreft een beschrijving van de beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen van het stadsdeelgewijs werken over de periode 1995-2007 aan de hand van documentonderzoek.
2. De beschreven uitgangspunten en beleidsdoelstellingen zijn vervolgens het onderwerp van onderzoek bij de **tweede onderzoeksvraag**. Hierin wordt namelijk antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de beoogde beleidsuitgangspunten zijn gehanteerd en in welke mate beleidsdoelstellingen zijn bereikt over de periode 1995-2007. Het onderdeel van deze vraag dat betrekking heeft op de hantering van beleidsuitgangspunten van het stadsdeelgewijs werken heeft het karakter van een uitvoeringsonderzoek. Hierin wordt een uiteenzetting gegeven over hoe de uitvoering van het stadsdeelgewijs werken is vormgegeven. Gekeken wordt naar de organisatiestructuur en de diverse overlegvormen die hier deel van uit maken. Het onderdeel van de tweede onderzoeksvraag dat betrekking heeft op de mate van doelbereiking heeft het karakter van een doelbereikingsonderzoek. Hierbij wordt ingegaan op de mate waarin de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken zijn bereikt.
3. De **derde onderzoeksvraag** gaat over de richting en de mate waarin burgerparticipatie en burgerinitiatieven zich over de periode 1995-2007 hebben ontwikkeld. Bij het eerste gedeelte van deze onderzoeksvraag zal gekeken worden naar deelname van burgers aan gemeentelijke beleidsprocessen en deelname en inbreng van burgers aan de gang van zaken binnen de stadsdelen. Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag gaat over ontwikkelingen op het gebied van burger- en buurtinitiatieven.
4. De **vierde onderzoeksvraag** haakt in op de veronderstelling dat het stadsdeelgewijs werken efficiëntieverbeteringen tot gevolg heeft. Om inzicht te krijgen in de doelmatigheid van het stadsdeelgewijs werken wordt in dit onderzoek de vraag beantwoord welke financiële en personele middelen in de periode 1995-2007 door het stadsdeelmanagement zijn ingezet ten behoeve van het stadsdeelgewijs werken en welke ontwikkeling zich heeft voorgedaan in de tevredenheid van burgers met het gevoerde beleid. Er wordt enerzijds gekeken naar de inzet van financiële en personele middelen in de periode 1995-2007 en anderzijds naar tevredenheid van bewoners op het gebied van voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid.
5. De **vijfde onderzoeksvraag** gaat over de mate van bureaucratie in de zin van snelheid, slagvaardigheid en samenhang waarmee wordt geopereerd. Dit kan zowel worden bekeken vanuit het perspectief van de gemeentelijke organisatie, als vanuit het perspectief van de burger. Wat betreft het eerste perspectief wordt gekeken naar bureaucratie in relatie tot de hoeveelheid regels, procedures en interne activiteiten. Wat betreft het perspectief van de burger wordt gekeken of door het gemeentelijk apparaat snel, slagvaardig en samenhangend wordt geopereerd in relatie tot

beleids- en uitvoeringsvraagstukken en dienstverlening aan de burgers binnen de stadsdelen.

6. Bij de **zesde onderzoeksvraag** wordt gekeken naar factoren die mogelijk van invloed zijn geweest op de mate van doelbereiking in termen van burgerparticipatie, efficiëntie en ontbureaucratisering.

Ten slotte is het belangrijk om te vermelden dat de onderzoeksvragen drie en vijf een grote mate van overlap vertonen met datgene wat wordt behandeld in de tweede onderzoeksvraag. De onderwerpen waar naar onderzoek wordt gedaan bij onderzoeksvraag drie en vijf zijn namelijk eveneens doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken en vormen als zodanig het onderwerp van onderzoek bij onderzoeksvraag twee.

## 1.4 Onderzoeksopzet

Antwoorden op de verschillende onderzoeksvragen zijn verkregen door een combinatie van twee verschillende onderzoeksmethoden: documentanalyse en interviews.

### Documentanalyse

De eerste onderzoeksmethode die is toegepast om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen is de documentanalyse. Een groot aantal documenten zijn bestudeerd. Het betreffen onder andere: beleidsnotities, verordeningen, beleidsprogramma's, jaarplannen, de Buurtmonitor Enschede, jaarrekeningen, begrotingen en leefbaarheidsenquête's. De gegevens die uit deze documenten zijn verkregen zijn gebruikt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen één tot en met vijf.

### Interviews

Ter aanvulling van de documentanalyse zijn interviews gehouden met belangrijke actoren binnen het stadsdeelgewijs werken. Deze interviews vormen een goede aanvulling op gegevens uit de diverse documenten. Er is gesproken met de volgende actoren:

- (oud) stadsdeelmanagers (4)
- medewerkers gemeentelijke diensten (DMO, DSOB) (4)
- wijkraadvoorzitters (6)
- partners van de gemeente (Alifa Welzijn, Woningbouwcorporatie De Woonplaats, Woningbouwcorporatie Domijn, Politie Enschede) (4)
- raadsleden (voorzitters van stadsdeelcommissies) (2)
- coördinerend wethouder stadsdeelgewijs werken (1)
- (voormalig) gemeentesecretaris (1)

Naast aanvullende informatie over de wijze waarop de beleidsuitvoering verloopt, zijn de antwoorden van de respondenten gebruikt bij het beantwoorden van de vraag in welke mate de verschillende doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken zijn gerealiseerd. Daarnaast zijn de antwoorden gebruikt bij het zoeken naar verklaringen voor de mate van doelbereiking. Met de stadsdeelmanagers is gesproken vanwege de belangrijke rol die zij vervullen binnen het stadsdeelgewijs werken. Met de wijkraadvoorzitters en partners is gesproken omdat zij de samenwerkingspartners vormen van de gemeente en tevens inzicht kunnen bieden in de mate waarin de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken zijn gerealiseerd. Met de medewerkers van de verschillende diensten is gesproken omdat het stadsdeelgewijs werken zich niet alleen beperkt tot het stadsdeelmanagement, maar ook doorwerkt in de verschillende diensten. Er is daarom gesproken met ontwikkelingsmanagers van de DMO en de DSOB en met een Manager Openbare Ruimte Stadsdeel (MORS). Interviews met raadsleden en de coördinerend wethouder moeten ondermeer inzicht bieden in de rol en het functioneren van de stadsdeelcommissies.

## Hoofdstuk 2: Beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen

Het stadsdeelgewijs werken in Enschede zoals dit momenteel is vormgegeven is een proces geweest dat zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. Dit proces is al begin jaren '90 ingezet. Door de jaren heen zijn er diverse beleidsbeslissingen genomen die hebben geresulteerd in de structuur zoals die er nu staat. In dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gegeven van de belangrijkste beleidsuitgangspunten in het kader van het stadsdeelgewijs werken vanaf 1993. In dit kader wordt eveneens ingegaan op de context waarbinnen het stadsdeelgewijs werken zich heeft ontwikkeld. Deze kan ondermeer worden geschetst op basis van gesprekken met gemeentefunctionarissen die tijdens de ontwikkelingsfase van het stadsdeelgewijs werken betrokken waren. Tot slot worden de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken besproken.

### 2.1 Beleidsuitgangspunten stadsdeelgewijs werken

Vanaf het begin van de jaren negentig proberen veel gemeenten burgers meer bij de beleidsvorming te betrekken. Interactieve beleidsvorming, coproductie, vraaggericht beleid, participatieve planvorming, wijkgericht werken, het heeft er allemaal mee te maken. Naast gemeenten houden provincies en departementen zich eveneens met burgerparticipatie bezig, zij het in een bescheidenere mate (Edelenbos, e.a., 2005). Deze ontwikkeling is al ingezet in de jaren '70. Burgers zagen overheidsorganisaties als grote, logge en ondoorgroendelijke bureaucratieën. Overheidsorganisaties waren daardoor een barrière voor participatie. In de loop der jaren zijn deze overheidsorganisaties daarom steeds meer gaan inzetten op een interactieve wijze van beleidsvorming. Interactieve beleidsvorming houdt het volgende in (Edelenbos, 2000):

*Het vroegtijdig betrekken van burgers en andere belanghebbenden bij de vorming van het beleid, waarbij in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en onderling debat problemen in kaart worden gebracht en oplossingen worden verkend die van invloed zijn op het uiteindelijke besluit.*

Deze landelijke trend werkt ook door in de gemeente Enschede. In het kader van interactieve beleidsvorming, vraaggericht beleid, burgerparticipatie, wijkgericht werken e.d. gaat de gemeente Enschede in het begin van de jaren negentig nadenken over een manier waarop zij burgers en maatschappelijke organisaties meer kan betrekken bij de beleidsvorming. Tevens wordt nagedacht over de schaal waarop dit moet gebeuren.

Deze overwegingen leiden in juni **1993** tot het principe besluit van B&W om in Enschede stadsdeelgewijs te gaan werken (Principebesluit B&W, juni 1993). Hiermee wordt de aanzet gegeven om als gemeente zich op wijkniveau herkenbaar te manifesteren. Inzet is om als gemeente met bewoners en instellingen gezamenlijk te werken aan oplossingen en verbeteringen op bijvoorbeeld terreinen als leefbaarheid, veiligheid en onderwijs. De volgende ontwikkelingsrichtingen worden hierbij aangegeven:

- wijken moeten herkenbaar zijn; er moet één indeling door de diensten worden gehanteerd
- er moet sterker worden samengewerkt met bewoners en organisaties; de gemeente is één van de (gelijkwaardige) partners
- van het ambtelijk apparaat vraagt dit een andere werkstijl: vraaggericht en ondernemend
- er komt per stadsdeel een stadsdeelcoördinator en een stadsdeelteam, te plaatsen in de stadsdelen
- er komen meerjarige stadsdeelperspectieven die samen met de partners worden opgezet en jaarlijkse uitvoeringsplannen
- het principe is: uitvoeringstaken en budgetten in het stadsdeel; strategie en kaderstelling stedelijk

Het college van B&W geeft hiermee aan dat de gemeente zich herkenbaar op wijkniveau wil gaan manifesteren. Zij kiest in eerste instantie voor een indeling van de stad in zes stadsdelen, waarbinnen het stadsdeelgewijs werken vorm moet krijgen.

Nadat het principe besluit is genomen om stadsdeelgewijs te gaan werken, worden er voorstellen ontwikkeld om het stadsdeelgewijs werken verder vorm te geven. De raad stemt op 21 maart **1994** in met de notitie "Organisatie stadsdeelgewijs werken" (Raadsbesluit, maart 1994). De belangrijkste voorstellen uit deze notitie zijn:

- voor wat betreft de indeling in stadsdelen, voorlopig te werken met vijf stadsdelen en niet met zes (zie eerder besluit in 1993)
- een groot deel van het onderhoud van de openbare ruimte (fysiek beheer) te integreren, te bundelen en te deconcentreren naar de vijf stadsdelen
- per stadsdeel een groep van circa 20 medewerkers o.l.v. een beheerder in te zetten op fysiek beheer
- het totale betreffende budget onder verantwoordelijkheid te stellen van de projectleider fysiek stadsdeelbeheer
- een projectorganisatie vanuit de betrokken diensten in te stellen (Bouwdienst, Milieudienst en Welzijnsdienst)
- deze eerste stap wat betreft het fysiek onderhoud, budgetneutraal te laten verlopen door o.a. herschikking van taken, prioriteiten en budgetten
- in de tweede helft van 1994 nadere voorstellen te ontwikkelen over de voortgang van het stadsdeelgewijs werken.

Door dit besluit heeft de raad de grenzen van de 5 stadsdelen vastgesteld en heeft zij besloten als eerste stap binnen het stadsdeelgewijs werken te starten met een projectmatige uitvoering van fysiek beheer in de stadsdelen.

Op 1 januari **1995** vindt de officiële start plaats van het project fysiek beheer. Het fysieke onderhoud wordt vanaf dat moment stadsdeelgewijs uitgevoerd. Het betreffen hier taken op het gebied van het dagelijks beheer en onderhoud van wegen, groen en speelplaatsen. De mensen uit de diensten Milieu, Bouw en Welzijn worden verdeeld over de 5 stadsdelen. Per stadsdeel coördineert een stadsdeelbeheerder het werkaanbod en de beschikbare middelen, dus het personeel en de financiën (Plan van aanpak voor de start van fysiek beheer,

november 1994). Daarnaast wordt in Zuid een begin gemaakt met de realisatie van een servicecentrum voor de Sociale Dienst en de politie.

In de beginperiode van het stadsdeelgewijs werken wordt eveneens nagedacht over de rol van de verschillende diensten binnen de nieuwe werkwijze. Er wordt bewust gekozen om de diensten niet vergaand te decentraliseren en het hele systeem te kantelen. De diensten worden in tact gelaten en ook tijdens verdere ontwikkelingen blijven de diensten in tact. Hiermee vormt het stadsdeelgewijs werken geen bedreiging voor de diensten. Volgens oud gemeentesecretaris Van Gils is dit een belangrijke keuze geweest. Hierdoor zijn er geen grote conflicten geweest tussen de diensten en de stadsdelen.

Mede op basis van deze overwegingen stemt de raad op 20 mei **1996** in met de nota "Stadsdeelgewijs werken" (Nota: Stadsdeelgewijs werken, januari 1996). In dit voorstel wordt het stadsdeelgewijs werken verder vorm gegeven. De belangrijkste stap die wordt genomen is verdere vormgeving van het stadsdeelgewijs werken via invoering van het zogenaamde regiemodel. Dit model kenmerkt zich door een versterking en formalisering van de regiefunctie op stadsdeelniveau. Belangrijke aspecten hiervan zijn het ontwikkelen van een stadsdeelperspectief en een stadsdeelplan voor ieder stadsdeel, het benoemen van een stadsdeelcoördinator en het instellen van een stadsdeelteam in ieder stadsdeel. De stadsdeelcoördinator heeft een regisserende rol in het geheel. De verantwoording voor de uitvoering (leveren van kwaliteit, maatwerk, betrekken van burgers, etc.) ligt primair bij diensten en instellingen, maar de stadsdeelcoördinator heeft hierin een signalerende, ondersteunende en adviserende rol. Er wordt, mede op basis van de overweging om de diensten in tact te laten, niet gekozen voor het deconcentratie model. Dit deconcentratie model kenmerkt zich door decentralisatie en deconcentratie van gemeentelijke taken naar stadsdeelniveau. De raad stemt op basis van de nota in met de volgende punten:

- benoemen van stadsdeelcoördinatoren voor de stadsdelen Zuid en West
- benoemen van stadsdeelwethouders voor de stadsdelen Zuid en West
- instellen van stadsdeelteams
- ontwikkelen van participatie en inbreng van burgers en instellingen aan de gang van zaken binnen de stadsdelen
- opstellen van stadsdeelperspectieven en jaarlijks voortschrijdende actieplannen
- toekennen van een beperkt knelpuntenbudget aan ieder stadsdeel
- in eerste instantie wordt gestart in twee stadsdelen (Zuid en West). De verdere vormgeving van het stadsdeelgewijs werken is afhankelijk van de ervaringen die in deze twee stadsdelen wordt opgedaan
- binnen 1 jaar zal een evaluatie plaats vinden
- de stadsdeelcoördinatoren worden namens het Centraal Management Team (CMT) rechtstreeks aangestuurd door de directeur Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) in diens hoedanigheid als CMT-lid

Er wordt voor gekozen om de stadsdeelcoördinatoren aan te laten sturen door het CMT. Het argument hiervoor is dat de stadsdeelcoördinatoren moeten werken met en tussen de diensten. Daarom is het van belang dat ze geen deel uitmaken van een dienst. In dat geval kunnen ze een bepaalde 'kleur' krijgen, wat het werk dat ze moeten doen in de weg kan staan. Stadsdeelcoördinatoren moeten onafhankelijk zijn en tevens iets kunnen bereiken. Daarom wordt ervoor gekozen het stadsdeelgewijs werken 'hoog op te hangen' in de gemeentelijke organisatie. Zo wil men als gemeentelijke organisatie laten zien dat het stadsdeelgewijs werken serieus wordt genomen.

Het stadsdeelgewijs werken ontwikkelt zich verder en op 19 augustus **1997** wordt door de gemeenteraad het voorstel "Stadsdeelgewijs werken, evaluatie en uitbreiding" aangenomen (Raadsbesluit stadsdeelgewijs werken: evaluatie en uitbreiding, augustus 1997). De raad stemt in met en neemt kennis van:

- het opschuiven van de evaluatie stadsdeelgewijs werken
- het instellen van een stadsdeelcoördinator voor het stadsdeel Noord
- het aanwijzen van een coördinerend stadsdeelwethouder voor het stadsdeel Noord

Daarnaast stemt de gemeenteraad in oktober **1997** in met het bouwen van een servicecentrum in West en Noord. Volgens enkele respondenten die vanaf het begin betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het stadsdeelgewijs werken, vormen de servicecentra in de diverse stadsdelen één van de succesfactoren van het stadsdeelgewijs werken. In deze servicecentra zijn diverse gemeentelijke en externe organisaties gehuisvest. Hiermee hebben de gemeente en de externe partners een duidelijk gezicht binnen de stadsdelen gekregen. Daarnaast zorgt het bij elkaar onder één dak plaatsen van diverse gemeentelijke en externe partners ervoor dat men elkaar beter weet te vinden.

Eind **1997** wordt de evaluatie stadsdeelgewijs werken afgerond. Het betreft een evaluatie op basis van interviews met direct betrokkenen vanuit verschillende invalshoeken. De evaluatie heeft zich gericht op vier hoofdpunten:

- doelen en strategie: zijn we nog op de goede weg?
- slagkracht: bereiken we voldoende in de stadsdelen?
- sturing en ondersteuning: zijn we voldoende doelgericht?
- verhouding stadsdeelgewijs versus stedelijk: is een goede balans gevonden?

Uit de evaluatie komt onder andere naar voren dat de mensen die betrokken zijn bij het stadsdeelgewijs werken positieve indrukken hebben opgedaan van de manier van werken. Daarnaast vinden de betrokkenen dat het werk van de stadsdeelcoördinatoren de samenwerking tussen organisaties in het stadsdeel versterkt en bevordert. Tevens wordt voor de verdere ontwikkeling van het stadsdeelgewijs werken uitbouw in andere stadsdelen noodzakelijk geacht. Het uiteindelijke resultaat van de evaluatie is een aantal discussiepunten op basis waarvan de nota "Verdere groei stadsdeelgewijs werken" wordt geschreven (Nota: Verdere groei stadsdeelgewijs werken, maart 1998).

Op 20 maart **1998** wordt deze nota vervolgens door de raad aangenomen. De volgende voorstellen uit de nota worden aangenomen:

- het zo spoedig mogelijk aanstellen van een stadsdeelcoördinator in de stadsdelen Oost en Centrum
- het vaststellen van een aanpak voor de verdere groei van het stadsdeelgewijs werken
- het opzetten van een participatie- en communicatie beleid
- het bevestigen en versterken van de organisatorische omgeving

Het eerste besluit om stadsdeelcoördinatoren aan te stellen in de stadsdelen Oost en Centrum moet verdere uitbouw van het stadsdeelgewijs werken mogelijk maken. Het tweede besluit gaat eveneens over verdere groei van het stadsdeelgewijs werken. Het betreffen taken en bevoegdheden van zaken die (op korte termijn) bij de stadsdelen kunnen worden neergelegd om op die manier meer armslag te geven aan de stadsdelen. Daarnaast wordt het CMT verzocht nadere invulling te geven aan de vaststelling van verdergaande taken en bevoegdheden voor het werken in de stadsdelen. Het derde voorstel is de stadsdeelcoördinatoren een strategie te laten ontwikkelen om participatie van burgers te vergroten en de communicatie te versterken. Het laatste punt gaat over een aantal organisatorische zaken die moeten worden bevestigd (onder andere wordt bevestigd dat de stadsdeelcoördinatoren onder de verantwoordelijkheid van het CMT blijven vallen en de grenzen van de stadsdelen zoals vastgesteld in 1994 worden niet gewijzigd).

Er is tijdens de ontwikkeling van het stadsdeelgewijs werken veel gesproken over de rol van de wethouder binnen het stadsdeelgewijs werken.\* In de beginfase is besloten om in elk stadsdeel naast een stadsdeelcoördinator ook een stadsdeelwethouder aan te wijzen. Dit maakt een wethouder naast portefeuillehouder eveneens stadsdeelwethouder. Door de spanning die er is tussen enerzijds de portefeuille en anderzijds het stadsdeel wordt voorkomen dat wethouders vanuit een te centraal oogpunt problemen benaderen. Wethouders moeten namelijk ook het stadsdeel bedienen. Vanuit de positie als stadsdeelwethouder hebben zij een verantwoordelijkheid richting het stadsdeel. Dit is een spanning die moet resulteren in meer maatwerk voor de stadsdelen. Er is bewust gekozen om elke wethouder verantwoordelijk te maken voor een stadsdeel en niet één wethouder voor alle stadsdelen. Hierdoor wordt voorkomen dat er permanent discussie is in het college tussen de stadsdeelwethouder en de portefeuillehouders. In deze constructie verkeren alle wethouders in eenzelfde situatie. Uitzondering hierop is de wethouder Middelen en Verkeer. Deze wethouder is geen stadsdeelwethouder.

Een forum waarin de stadsdeelwethouder verantwoording moet afleggen voor keuzes die worden gemaakt is de stadsdeelcommissie. De gemeenteraad stemt op 10 juli **2000** in met de nota "Besluitvorming voortgang stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede" (Nota: besluitvorming voortgang stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede, maart 2000). Met het instemmen met deze nota besluit de

---

\* Bron: interview met dhr. Van Gils (oud gemeentesecretaris gemeente Enschede)



gemeenteraad raadscommissies te koppelen aan de stadsdelen. Deze raadscommissies zijn qua taken en bevoegdheden te vergelijken met de vaste commissies van advies. Aan deze commissies worden de volgende rollen toegekend:

- forum waarin de stadsdeelwethouder verantwoording aflegt over het door hem/haar gevoerde beleid
- instantie tot wie bewonersorganisaties in het stadsdeel zich kunnen wenden bij geschillen met de stadsdeelorganisatie over beleidsvorming in het stadsdeel; de commissie kan naar aanleiding daarvan een advies aan het college c.q. stadsdeelwethouder geven

Daarnaast besluit de raad om de stadsdeelwethouder politiek verantwoordelijk te maken voor resultaten op stadsdeelniveau (dit was in de periode voor de inwerkingtreding van de Dualiseringswet). Een dergelijk zwaardere rol heeft als voordeel dat de stadsdeelorganisatie en de stadsdeelbewoner een zwaarder politiek aanspreekpunt krijgen. Daarnaast wordt op deze manier de positie van de stadsdeelcoördinator politiek ondersteund. Vanwege de versterking van de rol van het stadsdeel en van de positie van stadsdeelcoördinator krijgt de stadsdeelcoördinator de aanduiding van stadsdeelmanager. Een ander besluit van de raad betreffende de versterking van de rol voor het stadsdeel heeft betrekking op het verkrijgen van brede adviesbevoegdheden voor de stadsdelen over de uitoefening van gemeentelijke bevoegdheden in de stadsdelen. In een aantal gevallen gaat het om dwingende adviesbevoegdheden. In die gevallen kan alleen worden afgeweken als gevolg van politieke besluitvorming. Tot slot wordt besloten om een projectdirecteur aan te stellen voor een periode van drie jaar, met als belangrijkste taak het stadsdeelgewijs werken stapsgewijs en planmatig uit te bouwen en in te bedden binnen de gemeentelijke organisatie. Deze projectdirecteur maakt deel uit van het CMT.

Zoals in de introductie van dit hoofdstuk is aangegeven is de gemeente in het kader van interactieve beleidsvorming, vraaggericht beleid, burgerparticipatie, etc. na gaan denken over de wijze waarop zij burgers meer kan betrekken bij de beleidsvorming. Eén van de besluiten die door de raad wordt genomen om inbreng en participatie van burgers mogelijk te maken is bewoners de mogelijkheid te geven een burgerinitiatief in te dienen (verordening burgerinitiatiefvoorstel, september **2002**). Het burgerinitiatief houdt in dat burgers die met hun initiatief niet via de reguliere weg geholpen kunnen worden, hun initiatief via de stadsdeelmanager op de agenda van de stadsdeelcommissie kunnen krijgen en vervolgens op de agenda van de raad. Het voorstel moet betrekking hebben op het verbeteren van het woon- en of leefklimaat in de straat, de buurt, de wijk of het stadsdeel.

Daarnaast wordt eveneens in **2002** in het kader van inbreng en participatie van bewoners door de raad de subsidieverordening Buurt aan Zet vastgesteld. Op basis hiervan kunnen bewoners een subsidie aanvragen voor ideeën die de leefbaarheid en veiligheid binnen de wijk vergroten. Het programma Buurt aan Zet maakt deel uit van het Grotestedenbeleid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het doel van het project is om de veiligheid, leefbaarheid,

integratie en sociale cohesie in aandachtswijken te bevorderen. Het ministerie stelt hiervoor een budget beschikbaar van 40,8 miljoen euro waarop steden kunnen intekenen met plannen voor een of meerdere wijken (die zij zelf kunnen selecteren). Voorwaarde is dat wijkbewoners nauw betrokken zijn bij de opzet en uitvoering van deze plannen. (Het programma Buurt aan Zet heeft gelopen van 2001 tot 2004.)

Naast de besluiten die worden genomen om burgerparticipatie te bevorderen, blijven diverse actoren binnen de gemeentelijke organisatie zich inzetten om het stadsdeelgewijs werken verder uit te bouwen en in te bedden in de gemeentelijke organisatie. Met name de stadsdeelmanagers van het eerste uur en medewerkers van de concernstaf zetten zich hier voor in. De projectdirecteur die in 2001 wordt aangesteld gaat eveneens aan de slag met deze taak. De projectperiode van het stadsdeelgewijs werken wordt vervolgens in **2004** afgesloten met de notitie "Stadsdeelgewijs werken in Enschede: verantwoording projectperiode 2000-2003, voorstellen ontwikkelperiode 2004 en verder" (Notitie: Stadsdeelgewijs werken in Enschede, februari 2004). In deze notitie wordt enerzijds een beschrijving van de stand van zaken gegeven tot op dat moment, anderzijds worden een aantal actiepunten voor de toekomst aangegeven die tevens door het college worden overgenomen. Belangrijk actiepunt is dat vanwege de toegenomen werkdruk op het stadsdeelmanagement elk stadsdeel wordt uitgebreid met 1 fte. Het college besluit vervolgens op 16 maart 2004 naar aanleiding van de notitie per 1 september **2004** de organisatie-eenheid stadsdeelgewijs werken onder te brengen bij de DPGO (Dienstverlening voor Publieke en Gemeentelijke organisatie) (B&W besluit, maart 2004). De projectperiode is op dat moment afgerond en vanwege het feit dat de DPGO een beleidsneutrale dienst is, wordt ervoor gekozen de organisatie-eenheid stadsdeelgewijs werken bij deze dienst onder te brengen.

Eveneens in **2004** wordt in het kader van dualistisch werken in Enschede het systeem met stadsdeelcommissies en functionele commissies geëvalueerd. In de evaluatienotitie "dualistisch werken in Enschede" (Evaluatie notitie: Dualistisch werken in Enschede, februari 2004) worden de functies van de stadsdeelcommissie nader omschreven:

- platform voor ontmoeting tussen de volksvertegenwoordiging en actieve burgers
- kaderstelling voor wijkvisies en wijkprogramma's
- klankbord voor de stadsdeelwethouder in de bestuurlijke rol als voorbereider van raadsvoorstellen
- controlerende functie op wat er terecht komt van de stedelijke en wijkgebonden kaders en programma's

Naar aanleiding van de notitie wordt door de gemeenteraad besloten om de functionele raadscommissies (de sociale, economische en fysieke commissie alsmede de commissie bestuurszaken en middelen) op te heffen en vervolgens te integreren in een stedelijk commissieoverleg (Raadsbesluit, april 2004). De nieuwe situatie is dus dat er één stedelijke commissie en vijf stadsdeelcommissies zijn.

Een laatste ontwikkeling in **2004** is dat er een vervolg wordt gegeven aan het project Buurt aan Zet. In november 2004 wordt namelijk de verordening Buurt in Actie vastgesteld (Subsidieverordening Buurt in Actie 2004, november 2004). Per stadsdeel wordt door de stadsdeelcommissie een wijk aangewezen die de Buurt in Actie wijk wordt. In deze wijk kunnen bewoners buurtinitiatieven indienen. Voor deze initiatieven wordt op jaarbasis een bedrag van € 50.000, - beschikbaar gesteld voor elk van de vijf stadsdelen. De eerste wijken die worden aangewezen zijn Tweckelerveld, Stroinkslanden, Oost-Boswinkel en Glanerbrug Zuid. Wijken kunnen maximaal twee opeenvolgende jaren de Buurt in Actie wijk status hebben. Naast het buurtinitiatief in het kader van Buurt in Actie wordt er eveneens een buurtinitiatief niet in het kader van Buurt in Actie in het leven geroepen. Jaarlijks wordt een even groot budget beschikbaar gesteld om initiatieven van buurten en wijken die geen deel uitmaken van het project Buurt in Actie te honoreren (momenteel bedraagt de hoogte van dit budget € 40.000, - voor elk stadsdeel). Om regelgeving omtrent subsidies enigszins te vereenvoudigen wordt in **2006** de subsidieverordening activiteiten stadsdeelgewijs werken vastgesteld (Subsidieverordening activiteiten stadsdeelgewijs werken, januari 2006). Hierin wordt regelgeving betreffende subsidies in het kader van stadsdeelgewijs werken beschreven. Op basis van de verordening vervalt de subsidieverordening Buurt in Actie (2004) en de verordening Buurt aan Zet (2002). Regels hieromtrent worden meegenomen in de nieuwe verordening.

## **2.2 Beleidsuitgangspunten collegeakkoorden**

De diverse colleges in Enschede hebben in de loop der tijd voortdurend ingezet op het verder ontwikkelen van het stadsdeelgewijs werken. Er is steeds ingezet op het "laden, vullen en completer maken" van het stadsdeelgewijs werken<sup>\*</sup>. Gaandeweg het proces wordt er steeds meer prioriteit gegeven aan de stadsdelen. De keus wordt gemaakt om steeds vaker en steeds meer problemen via de stadsdelen aan te pakken. Dat dit het geval is blijkt ondermeer uit de waarde die wethouders hechten aan de stadsdelen. Aanvankelijk was vooral de portefeuille van belang. Na verloop van tijd kreeg het stadsdeelwethouderschap echter steeds meer prioriteit. Volgens enkele respondenten heeft het stadsdeelgewijs werken altijd politiek gezien de wind in de rug gehad. Alle partijen waren het er over eens dat het stadsdeelgewijs werken een goede richting was. Dat er voortdurend op politiek niveau aandacht is geweest voor het stadsdeelgewijs werken blijkt ondermeer uit de collegeakkoorden.

### **Collegeakkoord 1998-2002**

In het collegeakkoord 1998-2002 besteedt de coalitie voor het eerst veel aandacht aan het stadsdeelgewijs werken. De beleidsuitgangspunten die in het collegeakkoord naar voren komen ten aanzien van het stadsdeelgewijs werken zijn de volgende:

- het stadsdeelgewijs werken wordt versterkt door het instellen van stadsdeelmanagers, stadsdeelwethouders, stadsdeelplatforms en budgetbevoegdheden voor de stadsdelen

---

<sup>\*</sup> Bron: interview met dhr. Van Gils (oud gemeentesecretaris gemeente Enschede)

- de positie van het stadscentrum dient zo spoedig mogelijk te worden verduidelijkt
- bescheiden eigen budgetten waar de bewoners van de stadsdelen zelf zeggenschap over hebben
- uitbouwen van de sociale component in het stadsdeelgewijs werken
- het toevoegen van planontwikkeling aan de stadsdeelorganisatie voor zover plannen het stadsdeelniveau niet overstijgen

### **Collegeakkoord 2002-2006**

In het collegeakkoord 2002-2006 wordt er wederom een paragraaf besteed aan het stadsdeelgewijs werken. Uit het akkoord komen een aantal punten naar voren waar in de komende coalitie periode werk gemaakt van dient te worden:

- mogelijkheden voor nieuwe vormen van burgerparticipatie versterken
- wijk- en dorpsraden als gelijkwaardige partners betrekken bij keuzes op buurt-, wijk- en stadsdeelniveau
- stadsdeelcommissies dienen een actieve rol te spelen om zo een beeld te krijgen van de tevredenheid en wensen van burgers over de gemeentelijke inzet en werkwijze
- stadsdeelcommissies dienen de ruimte te krijgen om een belangrijke rol te spelen in het nemen van beslissingen en het adviseren over beleid en projecten in de stadsdelen
- in het licht van stadsdeelgewijs werken zullen ambtenaren van de gemeente meer tijd moeten besteden aan interactief en vraaggericht werken ten behoeve van de inwoners

### **Collegeakkoord 2006-2010**

In het collegeakkoord 2006-2010 is er opnieuw politieke aandacht voor het stadsdeelgewijs werken. De volgende punten die samenhangen met het stadsdeelgewijs werken worden genoemd:

- het intensiveren van het stadsdeelgewijs werken zodanig dat de invloed van de stadsdelen op het handelen van de gemeentelijke organisatie wordt versterkt
- het versterken van de ruimte voor buurtinitiatieven
- de coalitie geeft aan dat er werk gemaakt moet worden van burgerparticipatie: burgers dienen gestimuleerd en gefaciliteerd te worden om initiatief te nemen

## **2.3 Overige ontwikkelingen (reorganisatie BOR / stadsdeelbeheer)**

### **Stadsbedrijf**

In 2005 wordt door het college het voorgenomen besluit genomen tot de oprichting van een NV met als voorlopige werknaam "NV Stadsbedrijf" (Voortgang oprichting stadsbedrijf, april 2006). Uitvoerende taken van de gemeente moeten worden overgeheveld naar het Stadsbedrijf. Het gaat om grofweg de volgende werkzaamheden (Stappenplan oprichting Stadsbedrijf, april 2007):

- onderhoud van openbaar groen
- onderhoud van buitensportaccommodaties
- onderhoudswerkzaamheden aan wegen en wegverhardingen
- onderhoud van verkeer- en straatmeubilair en van verkeersmarkeringen
- onderhoud van rioleringen, gemalen en waterbergingen
- schoonhouden van de openbare ruimte en onderhoud van oppervlaktewater

Het idee van dit stadsbedrijf is om in een nieuw bedrijf ambtenaren, uitkeringsgerechtigden (Wet Werk en Bijstand, ook wel de WWB) en mensen die zijn geïndiceerd als arbeidsgehandicapt volgens de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) te laten samenwerken. De gemeente wordt hierbij voor 100% eigenaar van het stadsbedrijf (Nota: 'Arbeidsmarktbeleid en Stadsbedrijf', 2005). Het Stadsbedrijf moet bestaan uit een samenvoeging van een deel van Axent, medewerkers Buitensportaccommodaties en medewerkers die grotendeels werken in de openbare ruimte zoals bij rioleringen, groenonderhoud en bestrating. Met de oprichting ervan wil de gemeente Enschede de arbeidsparticipatie van de Enschedese bevolking vergroten. Dit is voor de gemeente van belang, omdat zij sinds de invoering van de WWB voor 100% financieel verantwoordelijk is voor de uitkering aan bijstandsgerechtigden. Het voornemen is om de DSOB-BOR (Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer – Beheer Openbare Ruimte) uit te laten groeien tot een regieorganisatie (Stappenplan oprichting Stadsbedrijf, april 2007). DSOB-BOR werkt tot dit moment nog voornamelijk activiteit gericht. Werk wordt grotendeels in eigen beheer uitgevoerd. Met de komst van het Stadsbedrijf zou de DSOB-BOR in de toekomst in een regierol optreden en nauwelijks meer het uitvoerend werk doen. Partners van de DSOB-BOR zullen meer vanuit een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie het uitvoerende werk gaan uitvoeren. De DSOB-BOR is vanuit zijn regierol opdrachtgever naar bijvoorbeeld het Stadsbedrijf, maar blijft eerste verantwoordelijke voor onderhoud en beheer in de stadsdelen.

### **Oprichting afdeling OOR**

In juni 2007 besluit het college van B&W af te zien van het oprichten van een Stadsbedrijf. Dit gebeurt op basis van bevindingen van een projectorganisatie die zich bezig heeft gehouden met de uitwerking van het Stadsbedrijf. Er zouden minder leerwerkplekken worden gerealiseerd dan aanvankelijk werd verwacht, de kosten van management en overhead bleken hoger uit te vallen en de splitsing van Axent bleek te leiden tot problemen in het werkpakket en de functies (persbericht gemeente Enschede, 2007). Na dit besluit geeft het college van B&W de directie van de DSOB de opdracht de uitvoerende werkzaamheden in de openbare ruimte te clusteren (Organisatieontwikkeling in relatie tot stadsdeelgewijs werken, februari

2008). In september 2007 wordt dit traject opgestart. Dit traject leidt in 2008 tot een voorstel over de doorontwikkeling van de regieorganisatie Beheer Openbare Ruimte (BOR) en de oprichting van de afdeling Onderhoud Openbare Ruimte (OOR) in het cluster Openbare Bedrijven (Voorstel: Doorontwikkeling regieorganisatie cluster 'Beheer Openbare Ruimte' en oprichting afdeling 'Onderhoud Openbare Ruimte' (OOR), september 2008). Hierin wordt voorgesteld om de uitvoerende werkzaamheden onder te brengen bij het Cluster Openbare Bedrijven. Daar waar eerst het uitvoerende werk door medewerkers van BOR werd gedaan, of dat in bestek was opgedragen aan de Dienst Complementaire Werken (DCW), zou dit nu worden overgeheveld naar de nieuw op te richten OOR, een afdeling binnen het Cluster Openbare Bedrijven. In de nieuwe situatie heeft BOR een aantal taken. Ten eerste draagt BOR als beheerder de zorg en verantwoordelijkheid voor eigendommen van de gemeente in de openbare ruimte. Het verschil met de oude situatie is dat BOR de uitvoerende werkzaamheden niet meer zelf uitvoert, maar dit opdraagt aan OOR of aan een andere partner. BOR draagt echter nog wel de verantwoordelijkheid voor zowel de financiën als de kwaliteit. BOR moet optreden als regisseur, dus weten wat er speelt in de stadsdelen en vervolgens daarop anticiperen. Daarnaast treedt zij op als feitelijk en operationeel opdrachtgever voor de uitvoerder van het werk. Daarmee samenhangend houdt zij toezicht op het opgedragen werk. De stadsdelen krijgen de gelegenheid zich te concentreren op stadsdeel specifieke aspecten van beheer en visieontwikkeling voor de openbare ruimte. De Manager Openbare Ruimte Stadsdeel, de Senior Medewerker Stadsdeelbeheer en de projectmedewerker blijven in de stadsdelen. Daarnaast komt er een wijkbeheerder. Deze krijgt de volgende vier taken toegewezen:

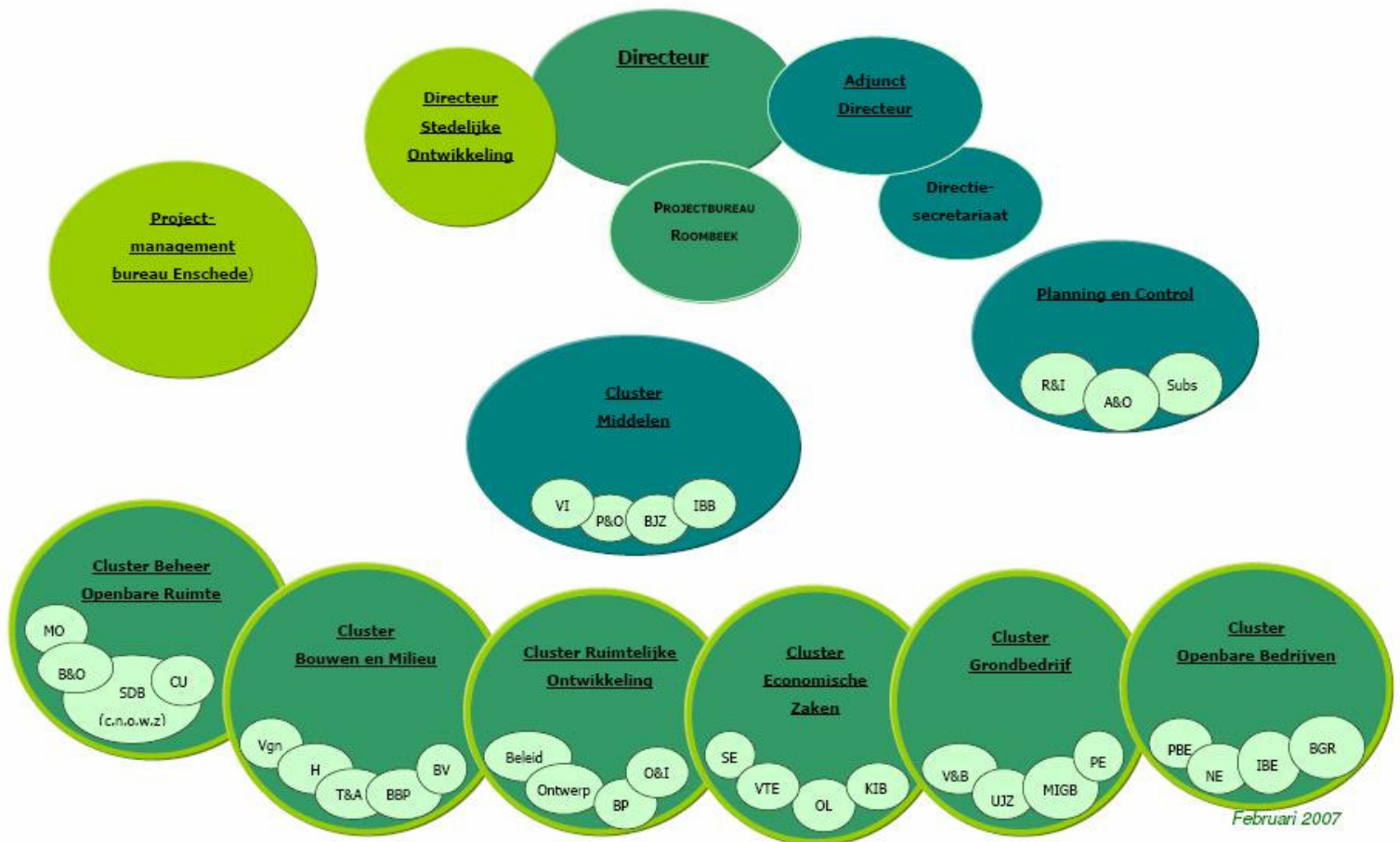
- "oog- en oorfunctie" van BOR
- de wettelijke taken in de openbare ruimte (in eerste lijn)
- begeleiden en/of organiseren van projecten, burgerparticipatietrajecten en bewonersinitiatieven
- inspectie van en controle op het gebruik van de openbare ruimte: integrale handhaving

De nieuw op te richten afdeling OOR krijgt als kerntaak het "van gevel tot gevel" onderhouden van de buitenruimte in Enschede. Het management en de medewerkers van OOR handelen in opdracht van BOR. Zij is met andere woorden de opdrachtnemer en verzorgt in het kader daarvan de onderhoudswerkzaamheden in de openbare ruimte. Het gaat hierbij om taken als schoffelwerk, maaiwerk, groenonderhoud, riolering, wegen en waterwegen.

### Figuur 1 Situatie voor implementatie van het voorstel

(In de nieuwe situatie wordt een nieuwe afdeling opgericht in het cluster Openbare Bedrijven)

## Organogram Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer



## 2.4 Doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken

Een eerste moment waarop over een doelstelling wordt gesproken is tijdens de aanloop periode van het stadsdeelgewijs werken. Op 15 juni 1993 wordt door het college van B&W het principebesluit genomen om stadsdeelgewijs te gaan werken (Principebesluit B&W, juni 1993). Doelstelling van het hele proces is om burgergericht te gaan werken. De inzet hierbij is om als gemeente met bewoners en instellingen gezamenlijk te werken aan oplossingen en verbeteringen op bijvoorbeeld terreinen als leefbaarheid, veiligheid en onderwijs in het stadsdeel.

Een volgend moment waarop over doelstellingen van stadsdeelgewijs werken wordt gesproken is in 1996. In de nota "Stadsdeelgewijs werken" die op 20 mei 1996 door de raad wordt aangenomen wordt gesproken over meerdere doelstellingen (Nota: Stadsdeelgewijs werken, januari 1996). Daar waar de doelstelling eerst beperkt was tot burgergericht gaan werken, worden de doelen in deze notitie nu als volgt omschreven:

- betere inbreng en participatie van burgers
- versterken van het probleemoplossend vermogen van de gemeentelijke organisatie
- betere afstemming van het aanbod van gemeentelijke diensten op de behoeften en wensen van burgers (het leveren van maatwerk)
- verbetering van de samenhang van de verschillende activiteiten binnen wijken en stadsdelen

Vervolgens worden in de Blauwe Nota eind 1999 de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken nogmaals besproken (Discussienota Stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede, december 1999). Hoewel de strekking verder hetzelfde blijft, is de formulering enigszins aangepast:

- zorgen voor (**samenhang**) tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen
- zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid (**activering en participatie**)
- er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel (**maatwerk**)
- regelen dat eventuele problemen snel opgelost worden (**slagkracht**)

In de Blauwe Nota wordt aangegeven dat stadsdeelgewijs werken een belangrijk instrument moet vormen om de afstand tussen de burger en de overheid te verkleinen en de betrokkenheid van de burger bij het lokaal bestuur te vergroten. De burger moet daarmee de gemeente binnen handbereik krijgen en de slagvaardigheid van de gemeente moet toenemen. Nadere toelichting t.a.v. de hoofddoelstellingen wordt er niet gegeven. In de notitie "Stadsdeelgewijs werken in Enschede: verantwoording projectperiode 2000-2003, voorstellen ontwikkelperiode 2004 en verder" (februari 2004) worden nog steeds dezelfde doelstellingen



gehanteerd. In dit onderzoek zullen de doelstellingen zoals voor het eerst beschreven in de Blauwe Nota uit 1999 worden beschouwd als de centrale doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken. Deze doelstellingen zullen als onderwerp van onderzoek dienen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag: In welke mate zijn de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken gerealiseerd?

## 2.5 Conclusie m.b.t. de beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen

In het kader van interactieve beleidsvorming, vraaggericht beleid, burgerparticipatie, wijkgericht werken e.d. is de gemeente Enschede in het begin van de jaren negentig na gaan denken over een wijze waarop zij burgers en maatschappelijke organisaties meer kan betrekken bij de beleidsvorming. Het proces dat destijds is opgestart om stadsdeelgewijs te gaan werken heeft zich door de jaren heen steeds verder ontwikkeld. Dit blijkt ondermeer uit de beleidsuitgangspunten van het stadsdeelgewijs werken. Nadat in 1995 werd begonnen met het stadsdeelgewijs uitvoeren van het fysieke onderhoud, werden er in 1996 stadsdeelcoördinatoren in Zuid en West aangesteld en in de jaren daarna volgden Noord, Oost en Centrum. In de loop der jaren heeft het stadsdeelgewijs werken zich op allerlei vlakken steeds verder uitgebreid. Zo heeft het stadsdeelmanagement in de loop der jaren steeds meer taken, middelen en bevoegdheden gekregen. Het stadsdeel is steeds verder versterkt en de stadsdeelcoördinatoren kregen op den duur de functieaanduiding van stadsdeelmanager. Een andere belangrijke ontwikkeling is het instellen van stadsdeelcommissies geweest. Op deze manier werd de politiek nauwer bij de stadsdelen betrokken. Gesprekken met enkele betrokkenen die vanaf het begin betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het stadsdeelgewijs werken bevestigen de voortdurende ontwikkeling die zich heeft voorgedaan. Zij geven aan dat de gemeente aanvankelijk nog niet helemaal scherp voor ogen had wat de bedoeling was op de lange termijn. Zo was bijvoorbeeld de inhoudelijke vormgeving van de functie van stadsdeelcoördinator destijds nog niet helemaal helder. Het stadsdeelgewijs werken heeft zich min of meer organisch en al werkenderwijs ontwikkeld.

Voor wat betreft de beleidsdoelstellingen van het stadsdeelgewijs werken geldt dat de volgende doelstellingen worden gehanteerd:

- zorgen voor (**samenhang**) tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen
- zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid (**activering en participatie**)
- er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel (**maatwerk**)
- regelen dat eventuele problemen snel opgelost worden (**slagkracht**)

In hoofdstuk 4 zal worden onderzocht in welke mate deze doelstellingen zijn gerealiseerd.

## **Hoofdstuk 3: Beleidsuitvoering**

In dit hoofdstuk wordt het eerste gedeelte van de tweede onderzoeksvraag behandeld. Deze onderzoeksvraag luidt als volgt:

Worden de beoogde beleidsuitgangspunten gehanteerd en beleidsdoelstellingen van het stadsdeelgewijs werken bereikt over de periode 1995-2007?

Het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag betreft een uitvoeringsonderzoek. Het betreft een uiteenzetting over de wijze waarop de uitvoering van het stadsdeelgewijs werken is vormgegeven. Gekeken wordt naar de organisatiestructuur van het stadsdeelgewijs werken en naar de verschillende overlegvormen die in het kader daarvan in het leven zijn geroepen. Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag betreft een doelbereikingsonderzoek en zal worden behandeld in hoofdstuk 4.

Waar eveneens in dit hoofdstuk naar wordt gekeken is de rol en het functioneren van de stadsdeelcommissies binnen het stadsdeelgewijs werken. Tot slot komt aan het eind van dit hoofdstuk de reorganisatie binnen de DSOB aan de orde. In het kort zullen opvattingen van respondenten over dit onderwerp worden samengevat.

### **3.1 Belangrijkste actoren binnen het stadsdeelgewijs werken**

Voor wat betreft de organisatiestructuur geldt dat de afdeling stadsdeelmanagement sinds 1 september 2004 deel uit maakt van de DPGO. De afdeling stadsdeelmanagement bestaat uit de vijf stadsdelen Noord, Oost, Zuid, West en Centrum. De basisstructuur met stadsdeelteams, stadsdeelmanagement, stadsdeelcommissies, wijkraden, etc. is binnen de stadsdelen op eenzelfde wijze vormgegeven. Contacten en overlegvormen met partners, wijkraden, diensten e.d. kunnen per stadsdeel wel verschillen. Deze zijn namelijk mede afhankelijk van de actoren die actief zijn in het stadsdeel en de situatie binnen een stadsdeel. Hier volgt een overzicht van de belangrijkste actoren binnen het stadsdeelgewijs werken.

#### **De raad en de stadsdeelcommissies**

De gemeenteraad vervult de rol van volksvertegenwoordiging. Vanuit de controlerende rol houdt zij toezicht op de uitvoering van het stadsdeelgewijs werken. Daarnaast stelt zij de kaders vast waarbinnen het stadsdeelgewijs werken opereert (kaderstellende taak). Een manier waarop raadsleden onder andere betrokken zijn bij de verschillende stadsdelen is door zitting te nemen in stadsdeelcommissies. Binnen de gemeente Enschede is er voor elk stadsdeel een stadsdeelcommissie ingesteld. Wethouders en de burgemeester mogen geen deel uitmaken van een commissie, ook niet als voorzitter. In de evaluatienotitie "dualistisch werken in Enschede" (Evaluatie notitie: Dualistisch werken in Enschede, februari 2004) worden de volgende functies voor de stadsdeelcommissies beschreven:

- platform voor ontmoeting tussen de volksvertegenwoordiging en actieve burgers
- kaderstelling voor wijkvisies en wijkprogramma's
- klankbord voor de stadsdeelwethouder in de bestuurlijke rol als voorbereider van raadsvoorstellen

- controlerende functie op wat er terechtkomt van de stedelijke en wijkgebonden kaders en programma's

De meest recente beschrijving van taken van de commissie staat in de verordening op de stedelijke commissie en de stadsdeelcommissies (maart 2007):

Een stadsdeelcommissie adviseert en overlegt over onderwerpen waarover de raad bevoegd is te oordelen, die specifiek betrekking hebben op het betreffende stadsdeel. De commissie is ter uitvoering van haar taak belast met de volgende werkzaamheden:

- a de voorbereiding van de besluitvorming van de raad over onderwerpen op het werkterrein van de commissie en het daarover adviseren aan de raad;
- b het in dat kader voeren van overleg met het college van burgemeester en wethouders dan wel met één of meer leden daarvan;
- c andere werkzaamheden die door de raad in het kader van zijn volksvertegenwoordigende, kaderstellende dan wel controlerende functie aan de commissie worden opgedragen.

De commissie kan uit eigen beweging advies uitbrengen aan de raad over onderwerpen die op haar werkterrein ligt. Daarnaast kan de commissie of haar voorzitter externe deskundigen en/of betrokkenen uitnodigen om onderwerpen die op het werkterrein van de commissie ligt toe te lichten. In Enschede wordt binnen de stadsdeelcommissies alles besproken, tenzij het een stedelijke aangelegenheid betreft. De stadsdeelcommissies vergaderen meerdere keren per jaar.

### **Het college van B&W**

Het college is op bestuurlijk niveau eindverantwoordelijk voor het stadsdeelgewijs werken. Bestuurlijk wordt dit wat betreft stadsdeelgewijs werken vormgegeven door te werken met stadsdeelwethouders. Vijf wethouders hebben elk een eigen stadsdeel als aandachtsgebied. De stadsdeelwethouder is in die rol de intermediair tussen het college, de raad en het stadsdeel. In Enschede wordt geprobeerd zoveel mogelijk binnen de stadsdelen te organiseren. Bestuurlijk is de stadsdeelwethouder hier verantwoordelijk voor. Daarnaast is hij aanspreekbaar voor raadsleden die deel uitmaken van de stadsdeelcommissie. Naast het formele gedeelte is er voor de stadsdeelwethouder nog het informele gedeelte. Dit houdt in dat hij of zij het gezicht is namens het college naar buiten toe (bewoners, partners e.d.).

Eén van de wethouders is naast stadsdeelwethouder ook nog verantwoordelijk voor de coördinatie van het stadsdeelgewijs werken. Naast de coördinerende functie moet deze wethouder zorgen voor een goede doorontwikkeling en borging van het instituut stadsdeelgewijs werken. De wethouders zijn elk eveneens verantwoordelijk voor een portefeuille. Dit zijn in Enschede de portefeuilles:

- economische ontwikkeling, jeugd & onderwijs
- middelen en verkeer
- stedelijke ontwikkeling en cultuur
- zorg, welzijn, sport en integratie
- werk en inkomen
- milieu, leefomgeving en buitengebied

Het feit dat wethouders enerzijds een stadsdeel hebben als aandachtsgebied en anderzijds portefeuillehouder zijn, doet vermoeden dat er sprake kan zijn van tegenstrijdige belangen. Uit het gesprek met de coördinerend wethouder stadsdeelgewijs werken blijkt dat het zeker kan voorkomen dat deze tegenstrijdigheid er is. Het gebeurt dat de stadsdeelwethouder graag iets gerealiseerd ziet worden binnen zijn stadsdeel, maar dat de portefeuillehouder hier niet mee in wil stemmen. In die zin is er vanuit de portefeuillefunctie soms wel een negatieve spanning ten aanzien van de gebiedsportefeuille. Het college vindt echter dat de gebiedswethouder enigszins in het verlengde van de wijk moet opereren en daarom is het de portefeuillewethouder die in een dergelijk geval naar het stadsdeel communiceert waarom iets wel of niet wordt gedaan. Het is een samenspel dat volgens de wethouder redelijk goed verloopt.

### **Stadsdeelmanagement**

Het stadsdeelmanagement is de schakel tussen de drie krachtvelden binnen het stadsdeelgewijs werken (Stadsdeelgewijs werken in Enschede, februari 2004). Het eerste krachtveld is het stadsdeel. Dit zijn de bewoners, wijk- en dorpsraden, ondernemers en instellingen. Het tweede krachtveld is het bestuur, oftewel de stadsdeelcommissie en de stadsdeelwethouder. Het derde krachtveld is de gemeentelijke organisatie. Het stadsdeelmanagement houdt zich bezig met thema's als service aan de burger, veiligheid, leefbaarheid, participatie en politiek in de wijken. Momenteel bestaat de basisbezetting van het stadsdeelmanagement in ieder stadsdeel uit:

- een stadsdeelmanager
- een senior projectmedewerker
- een projectmedewerker
- een managementassistent

Naast de vaste basisformatie van het stadsdeelmanagement heeft bijna elk stadsdeel vaak een tijdelijke formatie voor tijdelijke projecten. De stadsdeelmanager staat aan het hoofd van het stadsdeelmanagement in een stadsdeel en is verantwoordelijk voor de frontlijn van de gemeentelijke organisatie in het stadsdeel. Het stadsdeelmanagement heeft enkele belangrijke taken in relatie tot bewoners, wijk- en dorpsraden, ondernemers en instellingen, maar ook in relatie tot het bestuur en de eigen gemeentelijke organisatie:

- signaleren van knelpunten in de leefbaarheid en veiligheid
- bewonersinitiatieven en ondernemersinitiatieven stimuleren en ondersteunen
- vertalen, onderhandelen, bemiddelen, gesprek organiseren ("een burg slaan") met gemeentelijke diensten, wijken en buurten
- stimuleren, begeleiden en ondersteunen van de wijk- en dorpsraden bij participatie- en inspraakprocedures
- organiseren van (blijvende) samenwerking tussen private en publieke partijen
- meedenken in de beleidsontwikkeling van diensten waar de invalshoek van de stadsdelen belangrijk is
- samenwerking met en ondersteuning van de stadsdeelwethouder

### **DSOB-PMBE (Project Management Bureau Enschede)**

DSOB heeft haar organisatie georganiseerd op stadsdeelniveau. Per stadsdeel is er één ontwikkelingsmanager. Deze ontwikkelingsmanager zorgt voor coördinatie en dwarsverbanden tussen de verschillende projecten binnen het stadsdeel en is daarnaast zelf ook trekker van projecten. De ontwikkelingsmanager maakt onderdeel uit van het PMBE. Daarnaast heeft de DSOB binnen de daarvoor relevante afdelingen per stadsdeel een contactfunctionaris aangewezen. Deze medewerkers zijn vanuit hun discipline c.q. product verantwoordelijk voor het leveren van bijdragen aan reguliere vraagstukken en problemen in het stadsdeel, bijvoorbeeld vanuit de discipline verkeer, vergunningen, of economische zaken.

### **DSOB-BOR (Stadsdeelbeheer)**

Het Stadsdeelbeheer is verantwoordelijk voor het onderhoud van het zichtbare gedeelte van de openbare ruimte. De dagelijkse werkzaamheden van het Stadsdeelbeheer bestaan ondermeer uit de volgende taken:

- netheid van de woonomgeving bevorderen, onderhoud van groen, verharding en straatmeubilair
- aanvraag van in- en uitritten, verkoop van groenstroken voor particulieren
- afhandeling van klachten over groenonderhoud, stoeptegels, defecte lampen, rioolbreuk, etc.
- stimuleren van bewonersparticipatie

De Manager Openbare Ruimte Stadsdeel is in dat kader verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Openbare ruimte geldt hier in brede zin. Dus niet alleen het grijs en groen verzorgen, maar ook bijvoorbeeld participeren in projecten, meedenken in projecten en het onderhouden van contacten met allerlei partners uit de wijk. Op het moment dat de reorganisatie die staat gepland wordt doorgevoerd, zal de huidige situatie veranderen. In dat geval worden de uitvoerende werkzaamheden onder gebracht bij het Cluster Openbare Bedrijven. Er wordt dan binnen dit cluster een nieuwe afdeling opgericht die de uitvoerende werkzaamheden zal gaan verrichten. BOR moet dan een regieorganisatie worden.

### **DMO**

De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling is een programmagestuurde organisatie. Binnen de DMO zijn diverse beleidsadviseurs specialistisch op hun eigen gebied (bijv. jeugd, onderwijs, zorg, etc.). De DMO heeft zich ruim twee jaar geleden pas echt aangesloten bij het stadsdeelgewijs werken. Dit betekent niet dat de gehele organisatie is georganiseerd op stadsdeelniveau, maar op dat moment heeft de DMO ontwikkelingsmanagers aangesteld voor de stadsdelen. Deze ontwikkelingsmanagers moeten de verbanden tussen de verschillende programma's leggen en vervolgens vertalen naar de stadsdelen. De opzet was om als dienst met de ontwikkelingsmanagers een duidelijk gezicht te krijgen binnen het stadsdeel. De ontwikkelingsmanager DMO legt verbindingen tussen de DMO, de DSOB en de stadsdelen. Daarnaast is de ontwikkelingsmanager verantwoordelijk voor het opstellen van de sociale agenda voor de woongebieden binnen de stadsdelen. De DMO werkt in programma's en de sociale agenda is een samenhangend gebiedsprogramma voor een woongebied.

Deze sociale agenda bestaat uit:

- een sociaal-maatschappelijke inventarisatie (de sociale kaart)
- een kwalitatieve analyse van professionals en betrokken wijkbewoners
- een overzicht van aanwezig maatschappelijk vastgoed en andere voorzieningen
- een inventarisatie van al bestaande projecten en activiteiten in het woongebied
- een actielijst van projecten en activiteiten die verder bijdragen aan de gewenste invulling van het woongebied, inclusief positionering ten opzichte van aanliggende woongebieden

Deze sociale agenda is betrekkelijk nieuw en het is de bedoeling om zowel in het proces om tot de sociale agenda te komen, als in de gewenste projecten en activiteiten per woongebied de burgers een belangrijke rol en positie te geven.

### **Wijkorganen**

Binnen de verschillende stadsdelen en wijken in Enschede bestaan er diverse bewonersbelangengroepen. Voorbeelden hiervan zijn wijkcomités, buurtverenigingen, wijkraden, dorpsraden, etc. Het college van Enschede heeft een aantal wijk- en dorpsraden de status van 'erkend wijkorgaan' verleend (Regeling wijkorganen, februari 2008). Deze wijk- en dorpsraden behartigen het algemeen belang van de bewoners en hebben onder andere de volgende taken:

- contacten onderhouden met bewoners, bewonersgroepen en de gemeentelijke organisatie
- het periodiek houden van openbare vergaderingen en een wekelijks spreekuur
- het organiseren van activiteiten die de betrokkenheid van de bewoners bij hun dagelijkse leefomgeving kunnen versterken
- het actief betrekken van bewoners bij vraagstukken in de wijk en onderwerpen die de gemeente aan de wijkraad ter advisering voorlegt

Deze wijkraden zijn belangrijke gesprekspartners voor de gemeente in de wijk. Wijkraden weten wat de sterke en zwakke punten zijn van de wijk en waar de knelpunten liggen. Wijkraden hebben een belangrijke rol als schakel tussen de gemeente en de bewoners. Door hun expertise van de wijk kunnen zij bijvoorbeeld problemen snel signaleren, of een belangrijke adviesfunctie vervullen naar de gemeente toe. Een wijkorgaan kan gevraagd of ongevraagd haar standpunt inzake aangelegenheden die haar werkgebied betreffen geven.

### **Partners**

Belangrijk binnen het stadsdeelgewijs werken zijn de partners. Eén van de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken is om te zorgen voor samenhang tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen. Om dit te realiseren wordt door de gemeente veelvuldig het contact gezocht met diverse partners. Deze partners zijn bijvoorbeeld woningbouwcorporaties, politie, wijkwelzijn, thuiszorg, scholen, etc.

### **Projectdirecteur (2000-2003)**

In de periode 2000-2003 is er een projectdirecteur stadsdeelgewijs werken werkzaam geweest. Deze projectdirecteur kreeg als belangrijkste taak mee het stadsdeelgewijs werken stapsgewijs en planmatig uit te bouwen en in te bedden binnen de gemeentelijke organisatie. De projectdirecteur maakte deel uit van het CMT. Volgens de stadsdeelmanagers die in deze periode werkzaam waren heeft de projectdirecteur er voor gezorgd dat het stadsdeelgewijs werken stevig onder de aandacht is gekomen van het ambtelijk apparaat. Hij heeft gekeken hoe intern de samenwerking met de diensten verbeterd kon worden. De projectdirecteur heeft een vervolgslog c.q. professionaliseringsslag gemaakt voor het stadsdeelgewijs werken. Daarnaast heeft hij een bijdrage geleverd aan een betere borging op bestuurlijk niveau. De projectdirecteur is gedurende de projectperiode van het stadsdeelgewijs werken actief geweest. Nadat de projectperiode werd afgesloten is het stadsdeelmanagement ondergebracht bij de dienst DPGO.

### **3.2 Overlegvormen**

Door de jaren heen is er heel duidelijk een netwerkstructuur opgebouwd binnen de stadsdelen. Er zijn diverse vormen van overleg in het leven geroepen. Dit zijn aan de ene kant externe vormen van overleg, dus overleg met partners, bewoners en wijkraden. Aan de andere kant zijn het interne vormen van overleg, dus overleg tussen de verschillende diensten. Hier volgt een overzicht van enkele belangrijke overlegvormen (de stadsdeelcommissie is in dit geval buiten beschouwing gelaten).

#### **Het Stadsdeelteam**

Het stadsdeelteam is een overlegvorm waarbinnen de verschillende professionele partners uit het stadsdeel samenkomen. Het stadsdeelteam opereert op het tactische management niveau. De samenstelling per stadsdeel kan verschillen, maar dit zijn veelal de belangrijkste deelnemers aan het stadsdeelteam:

- Stadsdeelmanager
- Manager Openbare Ruimte Stadsdeel
- Ontwikkelingsmanager DMO
- Ontwikkelingsmanager DSOB
- Politie: teamchef
- Woningbouw corporaties: afdelingshoofd of teamleider
- Wijkwelzijn: gebiedsmanager
- Thuiszorg: clustermanager
- Justitie in de buurt
- Gezondheidscentrum
- Sociaal Maatschappelijk Werk
- Onderwijsinstellingen

Binnen het stadsdeelteam vindt ondermeer afstemming plaats tussen de partners en de verschillende diensten. Daarnaast wordt de uitvoering van het jaarplan in het stadsdeelteam besproken. Het stadsdeelteam heeft vier tot zes wekelijks overleg.

## **De Ruit**

De Ruit is een overlegvorm tussen de stadsdeelmanager, de manager openbare ruimte, de ontwikkelingsmanager DMO en de ontwikkelingsmanager DSOB. De Ruit is ontstaan vanuit de behoefte om af te stemmen over stedelijke ontwikkelingsprojecten. In de loop der tijd zijn in de Ruit steeds vaker andere onderwerpen op de agenda gekomen (per stadsdeel wisselend), ondermeer op het kruisvlak en de integratie van sociale en fysieke aspecten. De Ruit is vooral de plek waar sleutelspelers in het stadsdeel o.a. bijpraten en elkaar informeren, afstemmen tot een integrale aanpak, initiatieven organiseren en signalen doorgeven en bespreken.

## **Periodiek Afstemmingsoverleg Lijn (PAL)**

Bij het PAL-overleg zijn vanuit elk cluster binnen de DSOB de medewerkers die werkzaam zijn voor het betreffende stadsdeel met betrekking tot de lijnproductie aanwezig. Deze medewerkers zijn vanuit hun discipline c.q. product verantwoordelijk voor het leveren van bijdragen aan reguliere vraagstukken en problemen in het stadsdeel, bijvoorbeeld vanuit de discipline verkeer, vergunningen, of economische zaken. Het Periodiek Afstemmingsoverleg Lijn is gericht op informatie uitwisseling, vergroten van betrokkenheid bij het stadsdeel van de medewerkers en afstemming en voorbereiding van de jaarprogrammering.

## **Stadsdeelmanagers overleg**

Het stadsdeelmanagers overleg vindt plaats tussen de verschillende stadsdeelmanagers. Het overleg vindt tweewekelijks plaats.

## **Stadsdeelgericht Projecten Overleg (SPO)**

Het stadsdeelgericht projecten overleg is een overlegvorm waarbinnen de integrale afweging van projecten en nieuwe initiatieven wordt besproken. Aanwezig hierbij zijn de stadsdeelwethouder, de directeur projecten, de stadsdeelmanager, de ontwikkelingsmanager DMO, de manager openbare ruimte stadsdeel en de ontwikkelingsmanager DSOB. Dit overleg vindt om de zes weken plaats.

## **Overige overlegvormen**

Naast deze vormen van overleg zijn er diverse vormen van overleg op stadsdeelniveau en op wijkniveau met partners, wijkraden, bewoners, instellingen, etc. Zo is er bijvoorbeeld overleg in het kader van het project de Unieke Brinken in stadsdeel Zuid. Een ander voorbeeld is het wijkfunctionarissen overleg, waarin Alifa, milieupolitie, stadsdeelbeheer, woningcorporaties, politie, etc. bij elkaar komen om zaken te bespreken die spelen in de wijk. Ten slotte is er 2 maal per jaar overleg tussen stadsdeelmanagers en het management DMO en tussen stadsdeelmanagers en de DSOB (intern overleg).



### **3.3 Stadsdeel Centrum**

In de inleiding van dit hoofdstuk is aangegeven dat de werkwijze per stadsdeel kan verschillen. Enkele overlegvormen zijn hetzelfde in alle stadsdelen, maar er zijn ook diverse overlegvormen die stadsdeelgebonden zijn. Voor wat betreft de werkwijze van de stadsdelen geldt dat met name de werkwijze van het stadsdeel Centrum anders is van de overige stadsdelen. De belangrijkste oorzaak hiervan is het feit dat de binnenstad deel uitmaakt van het stadsdeel Centrum. De binnenstad herbergt veel specifieke zaken die aandacht vragen die anders zijn dan in een woonwijk (verkeersproblematiek, uitgaansoverlast, etc.). Daarnaast herbergt de binnenstad diverse voorzieningen die een stadsdeeloverstijgende functie hebben. Hierdoor zijn er veel overlegvormen die specifiek gericht zijn op de binnenstad. Een voorbeeld hiervan is het binnenstadoverleg. Hier maken alle partners uit de binnenstad deel van uit, zoals ondernemers, horeca en de politie. Tijdens dit overleg worden ontwikkelingen besproken die specifiek voor de binnenstad gelden. Voor wat betreft de systematiek met wijkraden en bewoners in het stadsdeel Centrum geldt dat deze spoort met de werkwijze in andere stadsdelen. Zo is er ook in stadsdeel Centrum een stadsdeelteam en zijn er diverse overlegvormen met wijkraden e.d. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement in het stadsdeel Centrum vaak extra mankracht ter beschikking, om te voorkomen dat er teveel prioriteit wordt gegeven aan de binnenstad. De binnenstad is namelijk zoals gezegd een onderdeel van het stadsdeel Centrum dat extra c.q. andere inzet vergt.

### **3.4 Bevindingen m.b.t. de stadsdeelcommissies**

Vanwege het feit dat de stadsdeelcommissies een belangrijk onderdeel vormen van de structuur van het stadsdeelgewijs werken, wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij de rol en het functioneren van de stadsdeelcommissie binnen het stadsdeelgewijs werken. Over dit onderwerp is gesproken met twee voorzitters van stadsdeelcommissies en een stadsdeelwethouder. Daarnaast zijn er vragen in dit kader gesteld aan de stadsdeelmanagers en de wijkraadvoorzitters.

De functies van de raadscommissies zijn ondermeer de volgende:

- platform voor ontmoeting tussen de volksvertegenwoordiging en actieve burgers
- kaderstelling voor wijkvisies en wijkprogramma's
- klankbord voor de stadsdeelwethouder in de bestuurlijke rol als voorbereider raadsvoorstellen
- controlerende functie op wat er terecht komt van de stedelijke en wijkgebonden kaders en programma's

De rol van raadsleden binnen de stadsdeelcommissie is eigenlijk dezelfde als in de raad, alleen het platform is informeler. De stadsdeelcommissie is het voorportaal voor de raad voor wat betreft stadsdeelaangelegenheden. In Enschede wordt in principe binnen de stadsdeelcommissies alles besproken wat betrekking heeft op het stadsdeel, tenzij het een stedelijke aangelegenheid betreft.

### *Bevindingen*

Eén van de functies van de stadsdeelcommissie is om als platform te dienen voor ontmoetingen tussen volksvertegenwoordigers en actieve burgers. Uit verslagen van stadsdeelcommissievergaderingen en uit de gesprekken blijkt dat hier in de praktijk sprake van is. Alle respondenten die in dit kader zijn ondervraagd zijn van mening dat de stadsdeelcommissie een goed platform vormt. Hoewel de mate waarin dit het geval is per stadsdeel kan verschillen vindt er regelmatig contact plaats met de actieve burger. De actieve burgers zijn in dit geval vaak leden van de wijkraad die de stadsdeelcommissies aangrijpen om het contact te zoeken met raadsleden. Het gebeurt regelmatig dat bewoners inspreken tijdens de commissievergaderingen, zo blijkt uit de verslagen. Het aantal sprekers is wisselend. Het aantal heeft onder andere te maken met de agenda van de vergadering en de situatie van de wijk op dat moment. Op basis van de verslagen moet worden geconstateerd dat sprekers vaak dezelfde personen zijn. Vaak zijn dit vertegenwoordigers van wijkraden of bewonerscomités. Een belangrijke taak in het contact met wijkraden, bewoners, belangenorganisaties e.d. is weggelegd voor raadsleden zelf. Zij moeten zelf het contact zoeken met de (actieve) bewoner. Dit kan bijvoorbeeld door bewoners, wijkraden of belangengroepen doelgericht uit te nodigen. Dat het contact met de actieve bewoner er wel degelijk is blijkt uit gesprekken met wijkraadvoorzitters. Zij geven allen aan dat er in meer of in mindere mate contact is. De mate waarin er contact is, is volgens hen mede afhankelijk van de situatie van de wijk en de zaken die er op dat moment spelen. Op het moment dat er weinig aan de hand is met een wijk is het contact minder. Allen geven aan dat de contacten nuttig zijn.

Een vraag die aan de respondenten is voorgelegd in het kader van meer inbreng van burgers (burgerparticipatie) is of bewoners door middel van de stadsdeelcommissies daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering en de vorming van beleid op stadsdeelniveau. Dit is namelijk een vereiste voor burgerparticipatie. Uit de antwoorden blijkt dat deze ruimte er is en dat van deze ruimte daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt. In de praktijk gebeurt het dat bewoners zaken aankaarten in de stadsdeelcommissie en zo gedaan krijgen dat beslissingen worden aangepast of teruggedraaid. De wijkraadvoorzitters geven allen aan (de een wat vaker dan de ander) raadsleden tijdens de commissievergaderingen aan te spreken op het moment dat er zich situaties in de wijk voordoen die om bijsturing vragen. Met deze inbreng wordt volgens de meeste voorzitters vaak wat gedaan. Belangrijk is in hun ogen de informele setting waarbinnen vergaderingen plaatsvinden. Dus niet alleen de vergadering zelf is belangrijk, maar ook de contacten die er na afloop zijn. Tijdens deze contacten worden namelijk eveneens problemen aan de orde gesteld en besproken.

Wat in het contact met bewoners eveneens van belang is, is de prioriteit die raadsleden zelf geven aan de stadsdeelcommissies. Uit de interviews blijkt dat raadsleden de stadsdeelcommissies in de loop der jaren steeds meer prioriteit zijn gaan geven. Een belangrijke ontwikkeling hierin is het afschaffen van de functionele commissies geweest. De mate waarin prioriteit wordt gegeven verschilt per raadslid. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met de fractie, de grootte van de partij en de

instelling van het raadslid zelf. De stadsdeelcommissies zijn voor raadsleden een goede mogelijkheid om contact te leggen met bewoners. Op deze wijze kunnen raadsleden hun netwerk uitbreiden en met de informatie die zij hierdoor vervolgens verkrijgen kunnen raadsleden hun vertegenwoordigende en controlerende rol beter uitoefenen. Wat eveneens iets zegt over de prioriteit die raadsleden geven aan stadsdeelcommissies is de opkomst c.q. afwezigheid tijdens commissievergaderingen. Tabel 1 biedt een overzicht van het gemiddelde aantal afwezige raadsleden per vergadering, gebaseerd op de commissieverlagen. Het aantal raadsleden dat lid is van een stadsdeelcommissie ligt rond de twaalf. Opgemerkt moet worden dat het aantal vergaderingen per jaar kan verschillen. Uit de cijfers blijkt dat de afwezigheid per vergadering varieert. In een enkel geval is de opkomst 100%, maar er zijn in het verleden ook vergaderingen geweest waarbij negen raadsleden afwezig waren en er slechts drie present waren. Uit de cijfers valt niet echt een trend af te leiden. De afwezigheid is in het ene stadsdeel gemiddeld lager dan in het andere, maar harde uitspraken kunnen op basis van de cijfers niet worden gedaan.

**Tabel 1 Gemiddelde aantal afwezige raadsleden**

	Noord	Oost	Zuid	West	Centrum
<b>2003</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3</b>	<b>1,7</b>
<b>2004 (3 vergaderingen)</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2</b>
<b>2005</b>	<b>3,8</b>	<b>2,4</b>	<b>4,7</b>	<b>3</b>	<b>4,4</b>
<b>2006</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,9</b>	<b>3,2</b>
<b>2007</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,6</b>	<b>2,1</b>	<b>2</b>

Als laatste is voor wat betreft de stadsdeelcommissies gekeken naar het aantal insprekers tijdens de stadsdeelcommissies. Dit is gebeurd aan de hand van de verslagen van de stadsdeelcommissies. Uit de verslagen blijkt dat er vrijwel elke stadsdeelcommissievergadering enkele bewoners aanwezig zijn die inspreken. Aanvankelijk was het de bedoeling om in dit rapport het aantal insprekers per stadsdeel te vermelden en vervolgens de link te leggen met burgerparticipatie. Op basis van de verslagen blijkt het echter lastig om het exacte aantal insprekers aan te geven. Hiervoor zijn een aantal redenen. De belangrijkste reden is dat het niet altijd duidelijk is in een verslag of de inspreker een bewoner is of bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van één of andere organisatie. Een andere reden is dat deze cijfers niets zeggen over de totale opkomst bij een vergadering (dus het totaal aantal bewoners dat de vergadering bijwoont). Daarnaast zou het leggen van een directe link tussen het aantal insprekers en de participatie in een stadsdeel een vertekend beeld kunnen geven. Uit de interviews blijkt namelijk dat bewoners c.q. belangengroepen in bepaalde gevallen worden uitgenodigd door commissieleden. De aantallen worden met andere woorden beïnvloed door het uitnodigingsbeleid van het stadsdeel. Om deze redenen is er voor gekozen geen overzicht te geven van het aantal insprekers tijdens de vergaderingen.

### **3.5 Bevindingen m.b.t. de reorganisatie**

In hoofdstuk 2 is een uiteenzetting gegeven over de reorganisatie die gepland staat binnen de DSOB. Vanwege het feit dat de nieuwe situatie nog niet van kracht is, valt er nog niet veel te zeggen over wat de effecten zullen zijn voor het stadsdeelgewijs werken. Wellicht zijn deze effecten er niet, maar dit zal de toekomst moeten uitwijzen. In deze paragraaf wordt in het kort stilgestaan bij de reorganisatie. De coördinerend wethouder stadsdeelgewijs werken is ervan overtuigd dat het overhevelen van de uitvoerende werkzaamheden van het cluster BOR naar de nieuwe afdeling OOR geen gevolgen zal hebben voor het stadsdeelgewijs werken. De reorganisatie moet met name zorgen voor een betere en efficiëntere manier waarop de uitvoerende werkzaamheden worden aangestuurd. De spanning die ontstaat is doordat veel bewoners het idee hebben dat 'mijn clubje' weggaat. Wat echter volgens de wethouder van belang is, is dat er herkenbare teams in de wijken aanwezig zullen blijven. De insteek van het college is nadrukkelijk geweest om te blijven werken met herkenbare teams aangestuurd vanuit de wijken. Dat deze onrust inderdaad bij sommige wijkraden en bewoners aanwezig is blijkt uit gesprekken met wijkraadvoorzitters. Hoewel het onderwerp niet als zodanig in de vragenlijsten met wijkraadvoorzitters aan bod is gekomen, geeft toch de helft van de voorzitters aan bang te zijn voor kwaliteitsverlies op het moment dat de nieuwe situatie van kracht wordt. Dit is met name ingegeven doordat ze bang zijn dat bekende mensen uit de wijk verdwijnen. Er zijn nu vaste teams in de wijk aanwezig die door bewoners en wijkraden kunnen worden aangesproken. De mensen die in de teams werkzaam zijn kennen de wijk. Uit antwoorden van de stadsdeelmanagers en medewerkers van de diensten die hier iets over kunnen zeggen komt min of meer een eenduidig beeld naar voren. Zij geven aan dat het onderhoud op dit moment goed is georganiseerd. Of dit in de nieuwe situatie eveneens het geval is moet nog worden afgewacht. Toch zou reorganisatie volgens stadsdeelmanagers en medewerkers van de diensten geen invloed moeten hebben op het stadsdeelgewijs werken. De vaste, herkenbare teams blijven namelijk in de wijk aanwezig waardoor de kennis van de wijk bij de onderhoudsmedewerkers niet verloren gaat. De praktijk zal dit echter moeten uitwijzen.

### **3.6 Conclusies m.b.t. de beleidsuitvoering**

Op basis van de uiteenzetting over de wijze waarop de beleidsuitvoering is vormgegeven, kan worden geconcludeerd dat het stadsdeelgewijs werken relatief sterk is ingebed binnen de gemeentelijke organisatie. Dit geldt zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. Op ambtelijk niveau geldt dat het stadsdeelgewijs werken in Enschede zich niet alleen beperkt tot het stadsdeelmanagement. De verschillende diensten hebben zich eveneens op het stadsdeel georiënteerd. Het aanstellen van ondermeer ontwikkelingsmanagers bij de DMO en de DSOB heeft hieraan bijgedragen. Op bestuurlijk niveau geldt dat door het instellen van stadsdeelcommissies en stadsdeelwethouders ook op dit niveau is gekozen voor een stadsdeel georiënteerde werkwijze. De stadsdeelcommissies blijken een goed

platform te zijn waar raadsleden en de actieve bewoners elkaar kunnen ontmoeten. De structuur van het stadsdeelgewijs werken komt eveneens tot uitdrukking in de overlegstructuur die door de jaren heen is ontstaan. Uit een overzicht van de overlegvormen blijkt dat er een uitgebreid netwerk is ontstaan tussen alle actoren binnen het stadsdeelgewijs werken (partners, bewoners, wijkraden, instellingen, diensten, etc.). Geconcludeerd kan worden dat door de jaren heen een relatief sterke structuur is ontstaan.

## Hoofdstuk 4: Doelbereiking

Nu uiteen is gezet hoe de uitvoering van het stadsdeelgewijs werken is vormgegeven kan een begin worden gemaakt met het beantwoorden van het tweede gedeelte van de tweede onderzoeksvraag welke luidt als volgt: Worden de beoogde beleidsuitgangspunten gehanteerd en beleidsdoelstellingen van het stadsdeelgewijs werken bereikt over de periode 1995-2007? Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag heeft het karakter van een doelbereikingsonderzoek. Er wordt met andere woorden onderzocht in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd. In Enschede zijn de doelstellingen als volgt geformuleerd:

- zorgen voor **samenhang** tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen
- zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid (**activering en participatie**)
- er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel (**maatwerk**)
- regelen dat eventuele problemen snel opgelost worden (**slagkracht**)

Belangrijk hier is om te vermelden dat de onderzoeksvragen drie en vijf in dit hoofdstuk eveneens (deels) worden beantwoord. De derde onderzoeksvraag luidt als volgt:

In welke richting en in welke mate ontwikkelen zich burgerparticipatie en burgerinitiatieven over de periode 1995-2007?

Het gedeelte van de onderzoeksvraag dat betrekking heeft op burgerparticipatie wordt in dit hoofdstuk behandeld. Burgerparticipatie komt namelijk overeen met de tweede doelstelling van het stadsdeelgewijs werken (activering en participatie). Het gedeelte van de onderzoeksvraag dat betrekking heeft op burgerinitiatieven wordt behandeld in hoofdstuk 5. De vijfde onderzoeksvraag wordt eveneens behandeld in dit hoofdstuk en luidt als volgt:

In hoeverre is de snelheid, slagvaardigheid en samenhang waarmee wordt geopereerd in relatie naar beleids- en uitvoeringsvraagstukken en de dienstverlening aan de burgers binnen de stadsdelen in de periode 1995-2007 veranderd?

Deze onderzoeksvraag vertoont een grote mate van overlap met de eerste en vierde doelstelling van het stadsdeelgewijs werken, namelijk zorgen voor samenhang en zorgen dat eventuele problemen snel opgelost worden.

## 4.1 Operationalisering doelbereiking

Uit de bestudeerde documenten (beleidsnota's, collegeakkoorden, raadsstukken e.d.) blijkt niet dat er tijdens het formuleren van de doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken een uitgebreide operationalisering heeft plaatsgevonden. De doelstellingen zijn met andere woorden niet SMART geformuleerd. SMART is in deze de afkorting voor:

- > Specifiek
- > Meetbaar
- > Acceptabel
- > Realistisch
- > Tijdgebonden

Er zijn vier verschillende doelstellingen geformuleerd die breed geïnterpreteerd kunnen worden. Begrippen als samenhang, activering en participatie, maatwerk en slagkracht zijn niet specifiek genoeg en daardoor moeilijk meetbaar. Er zijn voor zover bekend geen meetbare indicatoren opgesteld op basis waarvan uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot de doelstellingen. Daarnaast is er geen tijdslimiet aan gebonden. Vanwege het niet SMART formuleren van de doelstellingen zal dus eerst moeten worden aangegeven naar welke indicatoren de onderzoekers hebben gekeken. In deze paragraaf volgt een uitgebreide operationalisering van de doelstellingen. Vervolgens zal aan de hand daarvan worden gekeken in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd.

### Samenhang

Om te weten te komen in welke mate er sprake is van samenhang tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen, wordt gekeken naar een aantal verschillende indicatoren. De eerste indicator is het aantal **overlegvormen** in het kader van stadsdeelgewijs werken. Overleg tussen de verschillende actoren is namelijk een vereiste om samenhang te creëren. De tweede indicator is de hoeveelheid **gezamenlijke projecten** tussen de verschillende actoren en de mate waarin dit aantal in de loop der jaren is toegenomen. De derde indicator waar naar wordt gekeken is de **afstemming** tussen de diensten onderling en tussen de diensten en de partners. Afstemming houdt in dit geval in of diensten, instellingen, etc. voldoende op elkaar zijn afgestemd en of ze niet langs elkaar heen c.q. tegenstrijdig werken. Er wordt enerzijds gekeken naar afstemming tussen de verschillende gemeentelijke diensten, anderzijds naar afstemming tussen de gemeentelijke organisatie en overige instellingen binnen het stadsdeel. Aanvullend zal worden gekeken of er veranderingen c.q. verbeteringen zijn opgetreden op dit gebied. Dit zal worden gemeten door deze vragen voor te leggen aan alle respondenten om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. De vierde indicator betreft de **invloed die partners hebben op de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid** en de mate waarin dit in de loop der jaren is veranderd. Dit wordt gemeten door ten eerste aan de partners te vragen naar de wijze waarop zij

kunnen bijdragen aan de formulering van jaarplannen (en de mate waarin deze bijdrage in de loop der jaren is toe- of afgenomen). Daarnaast wordt de partners gevraagd naar overige manieren waarop zij kunnen bijdragen aan de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid op stadsdeelniveau. Aansluitend hierop wordt aan de partners gevraagd of in het algemeen de bijdrage van de betreffende organisatie bij de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid is toe- of afgenomen in de loop der tijd. De laatste vraag in het kader van invloed van partners op de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid is in welke mate er volgens de partners door de gemeente rekening wordt gehouden met hun inbreng.

Naast deze vier indicatoren wordt tevens gekeken naar een tweetal onderwerpen welke mogelijk van invloed zijn op de samenhang. Ten eerste wordt gekeken naar welke invloed het **personele verloop binnen het stadsdeelmanagement van de verschillende stadsdelen** heeft op de samenwerking met de verschillende partners en diensten. Ten tweede wordt gekeken naar de **mate waarin partners en diensten stadsdeelgewijs zijn gaan werken** en welke invloed dit heeft op samenwerking en samenhang.

### **Activering en Participatie**

De tweede doelstelling van het stadsdeelgewijs werken is te zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid. Vanwege het feit dat er een gebrek is aan metingen (enquêtes) die iets kunnen zeggen over activering en participatie over de periode tot en met 2007, zal informatie voor wat betreft deze doelstelling met name uit de interviews moeten komen.

Om antwoord te krijgen op de vraag of bewoners daadwerkelijk een grotere inbreng leveren bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid, oftewel een hogere participatie bij de beleidsvorming, wordt ten eerste gekeken naar de **wijze waarop wijkraden en bewoners kunnen bijdragen aan de formulering van jaarplannen**. Deze vraag zal worden voorgelegd aan wijkraadvoorzitters en stadsdeelmanagers. Aansluitend zal worden gevraagd of de daadwerkelijke bijdrage aan deze jaarplannen van bewoners en wijkraden in de loop der jaren is toe- of afgenomen. Vervolgens wordt gekeken naar de **wijze waarop bewoners kunnen bijdragen aan de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid** op stadsdeelniveau (naast het opstellen van de jaarplannen). De vraag zal aan de respondenten worden voorgelegd op welke wijze bewoners en wijkraden kunnen deelnemen en een inbreng leveren aan de gang van zaken binnen de stadsdelen. Er wordt dus gekeken naar de mogelijkheden die door de gemeente aan wijkraden en bewoners wordt geboden om een inbreng te leveren aan de gang van zaken binnen de stadsdelen. In dit kader wordt eveneens gevraagd of het aantal mogelijkheden in de loop der jaren is toegenomen en of er voldoende gebruik wordt gemaakt van deze mogelijkheden. Aansluitend zal worden gevraagd of over het algemeen de inbreng en deelname van wijkraden en bewoners aan de gang van zaken binnen het stadsdeel in de loop der jaren is toe- of afgenomen.



Naast deze punten wat betreft inbreng van bewoners wordt gekeken naar enkele andere indicatoren die iets zeggen over activering en participatie. Er wordt aan de respondenten de vraag voorgelegd of **het aantal bewoners dat actief** is in de buurt in de loop der jaren is toe- of is afgenomen. Aanvullend hierop wordt gekeken naar het **percentage bewoners dat zich medeverantwoordelijk voelt voor de buurt** (cijfers Buurtmonitor Enschede). Tot slot wordt gekeken naar de **opkomst tijdens bijeenkomsten die betrekking hebben op de buurt, wijk of stadsdeel, waarbij bewoners worden uitgenodigd** (bijvoorbeeld een wijkavond).

De bijdrage van het burgerinitiatief en het buurtinitiatief aan een hogere mate van activering en participatie wordt behandeld in het hoofdstuk over de mate en de richting waarin burger- en buurtinitiatieven zich over de periode 1995-2007 hebben ontwikkeld.

## **Maatwerk**

De derde doelstelling van het stadsdeelgewijs werken is te zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel. Om hier inzicht in te krijgen wordt ten eerste gekeken naar de **mate waarin er binnen het gemeentelijk beleid ruimte is voor specifieke behoeftes van de wijk**. Met andere woorden of er binnen de regelgeving, procedures e.d. ruimte is voor de specifieke behoeftes van een wijk. Dit wordt gemeten door aan alle betrokkenen de vraag voor te leggen of er binnen de regelgeving van de gemeente voldoende ruimte bestaat voor de specifieke behoeftes van de wijk. Daarnaast wordt aan de respondenten gevraagd in welke mate wensen uit de wijk afketsen op gemeentelijke regelgeving en procedures. Een tweede indicator waar naar wordt gekeken is de mate waarin de gemeente **vraaggericht** werkt. Wil de gemeente maatwerk leveren en er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van bewoners, partners, etc. dan zal de gemeente moeten anticiperen op de vraag van partners en bewoners. Met andere woorden, het beleid en de uitvoering in overeenstemming laten zijn met de vraag die er uit de wijk naar voren komt. Wat beide indicatoren betreft zal tevens aan de respondenten worden gevraagd of er in de loop der jaren een verbetering is opgetreden.

## **Slagkracht**

De laatste doelstelling is om te regelen dat eventuele problemen snel worden opgelost (slagkracht). In termen van slagkracht kan worden gesproken over twee verschillende perspectieven, namelijk het perspectief van de gemeentelijke organisatie en het perspectief van de burger, in dit geval dus de bewoners, wijkraden en overige partners. Vanuit het perspectief van de gemeentelijke organisatie gaat het over de hoeveelheid regels, procedures en interne activiteiten die een zekere mate van slagkracht in de weg staan. Vanuit het perspectief van de burger gaat het over de vraag of door het gemeentelijk apparaat snel, slagvaardig

en samenhangend (niet belemmerd door sectorale organisatie van het bestuursapparaat) wordt geopereerd in relatie naar de beleids- en uitvoeringsvraagstukken en de dienstverlening aan de burgers binnen de stadsdelen. Vanuit het perspectief van de gemeente wordt gekeken naar twee indicatoren. De eerste indicator is of er voor het stadsdeel voldoende ruimte binnen de gemeentelijke organisatie is om problemen die uit de wijk naar voren komen ook daadwerkelijk op te lossen. Met andere woorden heeft het stadsdeel voldoende **doorzettingsmacht** om problemen op te lossen. Dit wordt gemeten door te kijken of het stadsdeel (in dit geval het stadsdeelmanagement, omdat zij vaak in de frontlinie opereert) voldoende invloed kan uitoefenen binnen de gemeentelijke organisatie om zaken te realiseren die worden aangedragen door partners en bewoners. Daarnaast wordt gekeken of dit in de loop der tijd is verbeterd. Deze vragen zullen aan alle respondenten worden voorgelegd. Een tweede indicator waar naar wordt gekeken is of **overvloedige regelgeving, procedures, interne activiteiten, etc. slagvaardig handelen van de stadsdelen in de weg staat**. Deze vraag zal worden voorgelegd aan alle gemeentefunctionarissen. Vanuit het perspectief van de wijkraden, bewoners en overige partners binnen het stadsdeelgewijs werken wordt eveneens gekeken naar twee indicatoren. Als eerste wordt gekeken of het eenvoudig is om **problemen aan te kaarten** bij de gemeente. De respondenten wordt de vraag gesteld of het in hun perceptie eenvoudig is om problemen aan te kaarten en of dit in de loop der tijd wel of niet eenvoudiger is geworden. Als tweede wordt gekeken naar de snelheid waarmee iets aan deze problemen wordt gedaan en of deze snelheid van reageren in de loop der jaren is verbeterd of verslechterd. Met andere woorden, **worden problemen** inderdaad **sneller opgelost**.

## 4.2 Realisatie van de beleidsdoelstellingen

Op basis van de operationalisering van de verschillende beleidsdoelstellingen kan worden onderzocht in welke mate de verschillende doelstellingen zijn gerealiseerd. In deze paragraaf zal per doelstelling in kaart worden gebracht wat de situatie is en wat er is gerealiseerd.

### 4.2.1 Samenhang

#### ***Overlegvormen***

Het eerste punt waar naar is gekeken voor wat betreft het zorgen voor samenhang tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen, is het aantal overlegvormen. In hoofdstuk 3 is hiervan al een uitgebreide beschrijving gegeven. Er zijn diverse vormen van overleg, zowel intern als extern. Voorbeelden van overlegvormen in het kader van stadsdeelgewijs werken zijn het Stadsdeelteam, de Ruit, het Periodiek Afstemmingsoverleg Lijn, het Stadsdeelgericht Projectenoverleg en de Contactgroep Wonen. Naast overlegvormen die voor alle stadsdelen hetzelfde zijn, heeft elk stadsdeel door de jaren heen ook haar eigen overlegstructuur met partners en diensten opgebouwd (ook met bewoners en wijkraden, maar deze zijn hier niet van toepassing). In de loop der jaren zijn er steeds meer contacten

ontstaan tussen enerzijds de diensten onderling en anderzijds tussen diensten en partners. De geïnterviewde partners geven unaniem aan dat er meer contacten zijn ontstaan, maar ook dat de contacten beter zijn geworden. Partners en diensten zijn steeds meer gaan samenwerken. De verschillende medewerkers van de diensten zijn eveneens van mening dat er veel en intensief contact is. Met name de Ruit als overlegvorm wordt gezien als een goed middel om tot meer afstemming te komen tussen de diensten.

### ***Gezamenlijke projecten***

Uit een overzicht van de projecten waarin gemeente en partners participeren, blijkt dat er in de stadsdelen veel verschillende projecten zijn. De schaal van deze projecten is zeer uiteenlopend. Uit het overzicht en uit de interviews blijkt dat er in de loop der tijd steeds meer projecten zijn opgestart waarin gemeente en partners (ook wijkraden en bewoners) participeren. De oorzaken die hiervoor worden aangegeven zijn uiteenlopend. Door het stadsdeelmanagement wordt bijvoorbeeld aangedragen dat zij meer taken en meer budget heeft gekregen waardoor het aantal projecten is gestegen. Partners geven uiteenlopende redenen, omdat zij allen vanuit een andere situatie praten. Geconcludeerd kan worden dat het aantal gezamenlijke projecten tussen partners en de gemeente in de loop der jaren is toegenomen.

### ***Afstemming***

Op de vraag of zaken tussen gemeentelijke diensten voldoende op elkaar zijn afgestemd en op welke wijze zich dit heeft ontwikkeld antwoorden de stadsdeelmanagers, medewerkers van diensten en de partners eenduidig dat er door de jaren heen een duidelijke verbering heeft plaatsgevonden. De belangrijkste reden die hiervoor wordt genoemd is dat het aantal contacten onderling sterk is toegenomen. De ervaring heeft geleerd dat hoe meer er wordt samengewerkt hoe beter de afstemming is. In het begin werkten diensten veel meer langs elkaar heen, maar doordat diensten steeds meer bij elkaar aan tafel zijn gaan zitten is er duidelijk verbetering opgetreden. Dit neemt uiteraard niet weg dat er nog wel eens langs elkaar heen wordt gewerkt, echter door de contacten die er zijn opgebouwd kan hier sneller op worden ingesprongen. Eveneens is aan de wijkraadvoorzitters gevraagd de afstemming tussen de verschillende diensten te beoordelen. Vier van de zes ondervraagde voorzitters geven aan een duidelijke verbetering te constateren in de loop der jaren. Wat betreft afstemming tussen gemeentelijke diensten en partners liggen de antwoorden in dezelfde lijn als wat betreft de afstemming tussen de diensten onderling. Vrijwel alle stadsdeelmanagers, partners en diensten zijn het er over eens dat de afstemming tussen de gemeentelijke diensten en de partners in de loop der jaren sterk is verbeterd. Als reden hiervoor wordt eveneens gegeven dat partners en gemeente vaker bij elkaar aan tafel zitten. Hierdoor vindt er meer afstemming plaats, waardoor er meer in samenhang geopereerd kan worden. Daarnaast heeft een rol gespeeld dat steeds meer partners daadwerkelijk stadsdeelgewijs zijn gaan werken. Van de wijkraden is de helft van mening dat er verbetering is opgetreden op dit gebied. De andere helft geeft aan hier geen zicht op te hebben of dat het niet verbeterd is.

### ***Invloed partners op de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid***

Voor elk stadsdeel wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld. Aan alle partners is de vraag voorgelegd op welke wijze zij kunnen bijdragen aan deze jaarplannen en of deze bijdrage in de loop der jaren is verbeterd. Uit de antwoorden blijkt dat deze bijdrage zeer divers is. Zo levert de politie bijvoorbeeld een bijdrage middels de wijkscan Enschede (Wens) en de acties die hieruit voortvloeien. Alifa wordt eveneens nauw betrokken bij de jaarplannen. Zij organiseren veel zaken uit het jaarplan. Zij zijn dan ook nauw betrokken bij de keuzes die worden gemaakt in het jaarplan. De woningbouwcorporaties geven aan dat er veel overleg plaats vindt en de programma's die hieruit ontstaan komen vervolgens in het jaarplan. Deze bijdrage van partners aan de jaarplannen is volgens alle partners in de loop der jaren toegenomen. Uit antwoorden op de vraag op welke andere wijze partners een bijdrage kunnen leveren blijkt dat dit met name is door alle contacten en vormen van overleg die er door de jaren heen zijn ontstaan. Alle vier de ondervraagde partners geven aan dat over het algemeen de bijdrage aan de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid in de loop der jaren is toegenomen. Dit komt bijvoorbeeld doordat partners dicht bij de gemeente zijn komen te staan. Tot slot geven alle partners aan dat er door de gemeente in de loop der jaren steeds meer rekening wordt gehouden met de inbreng van partners. Er is meer begrip gekomen voor elkaars standpunten en hierdoor wordt er meer rekening gehouden met elkaar. Er wordt van beide kanten geprobeerd om zo dicht mogelijk tot elkaar te komen. Dit neemt uiteraard niet weg dat belangen van partners en gemeente nog wel eens uit elkaar kunnen liggen. Samenvattend kan worden gesteld dat de invloed van partners op de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid in de loop der jaren is toegenomen. Dit geldt echter ook andersom. Door alle contacten die er zijn ontstaan is er in de loop der tijd steeds meer begrip gekomen voor elkanders standpunten en hierdoor wordt er steeds meer rekening gehouden met elkaar en probeert men ook waar mogelijk zo dicht mogelijk bij elkaar te komen.

### ***Personeel verloop***

Reden om aandacht te besteden aan de invloed van de personele wisselingen binnen het stadsdeelmanagement in diverse stadsdelen is het feit dat er de laatste jaren veel wisseling heeft plaatsgevonden. Een partner geeft bijvoorbeeld aan in West in korte tijd met meerdere stadsdeelmanagers te hebben samen gewerkt (vier incl. interim stadsdeelmanagers). Hoewel het verloop niet in elk stadsdeel even groot is, rijst toch de vraag welke invloed het heeft op de samenwerking en uiteindelijk op de samenhang. Daarom is aan alle betrokkenen gevraagd naar de invloed van personele wisselingen binnen de gemeente op de samenwerking. Uit de interviews blijkt dat met name partners en wijkraadvoorzitters vinden dat een hoge mate van verloop een slechte invloed heeft op de samenwerking. Van de zes wijkraadvoorzitters geven er vijf aan dat dit een slechte invloed heeft en van de vier partners zijn dit er drie. Enkele wijkraadvoorzitters refereren daarbij naar verloop binnen stadsdeelbeheer. De belangrijkste reden die wordt aangedragen is dat projecten soms stil komen te staan of zelfs blijven liggen. Daarnaast moeten relaties die zijn opgebouwd weer opnieuw worden opgebouwd. Door enkele respondenten

wordt de nuance aangebracht dat verloop er wel voor kan zorgen dat zaken weer eens opnieuw tegen het licht worden gehouden. Van de stadsdeelmanagers is de helft van mening dat het grote verloop een slechte invloed heeft. Zij geven aan dat stadsdeelmanagers (en het stadsdeelmanagement) relatiemanagers zijn en dus veel contacten moeten hebben. Op het moment dat er nieuwe medewerkers starten duurt het een tijd voordat deze contacten weer zijn opgebouwd. Daarom is het van belang bij dit soort functies om medewerkers lang op een plek te hebben. De andere helft van de stadsdeelmanagers geeft aan dat vanwege de netwerkstructuur die er is de invloed niet zo groot hoeft te zijn. De medewerkers van de diensten zijn minder negatief over de invloed van het verloop. Door hen wordt met name aangedragen dat door nieuwe medewerkers zaken nog weer eens tegen licht worden gehouden. Samenvattend kan worden geconcludeerd dat een grote mate van verloop een negatieve invloed heeft op de samenwerking. Met name door de wijkraden en de partners wordt dit als negatief ervaren, terwijl dit juist de groep is met wie de gemeente goede contacten wil opbouwen. De nuance die moet worden aangebracht is dat verloop daarnaast wel zorgt voor een nieuwe kijk op zaken.

#### ***Aansluiting partners en diensten bij stadsdeelgewijs werken***

Een laatste punt waar naar is gekeken in het kader van het creëren van meer samenhang is de invloed die het wel of niet stadsdeelgewijs werken van een partner heeft op de samenwerking. In dit onderzoek is gesproken met de Politie, Alifa Welzijn, Woningbouwcorporatie Domijn en Woningbouwcorporatie De Woonplaats. Deze partners hebben allen in meer of in mindere mate de aansluiting bij het stadsdeelgewijs werken gezocht. Zo is de politie in aansluiting op de gemeente volledig stadsdeelgewijs gaan werken. Zij hanteert dezelfde indeling als de gemeente. Welzijnsorganisatie Alifa heeft haar organisatie eveneens afgestemd op de stadsdelen. De verschillende woningbouw corporaties werken op bepaalde vlakken eveneens grotendeels stadsdeelgewijs. Zo wordt er bijvoorbeeld gewerkt met consultants in de verschillende stadsdelen. Gesteld kan worden dat belangrijke partners de aansluiting bij de stadsdelen in de loop der jaren hebben gevonden en in zekere mate stadsdeelgewijs zijn gaan werken. Naast de partners hebben ook de verschillende diensten de aansluiting gezocht en gevonden. Op welke wijze zij dit doen staat beschreven in hoofdstuk 2. Aan alle respondenten (stadsdeelmanagers, partners en diensten) is de vraag voorgelegd welke invloed het stadsdeelgewijs werken van diensten en partners heeft op de samenwerking. De respondenten antwoorden allemaal dat dit een zeer positieve invloed heeft. Doordat iedereen de oriëntatie heeft op het stadsdeel ontstaan er netwerken op stadsdeelniveau. Hierdoor is er herkenning onderling en weet men elkaar snel te vinden. Men zit namelijk met de juiste mensen om de tafel en hierdoor kan er snel worden ingespeeld op situaties.

#### **4.2.2 Conclusie m.b.t. samenhang**

Kijkend naar de doelstelling, namelijk het zorgen voor samenhang tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen, dan kan worden geconcludeerd

dat deze aanzienlijk is verbeterd. Dit geldt zowel voor de verhouding tussen diensten onderling als voor de verhouding tussen diensten en partners. Het is uiteraard niet perfect, maar er is wel veel veranderd in positieve zin. Er is door de jaren heen een heel netwerk opgebouwd binnen de stadsdelen van partners en diensten. Partners en de gemeente weten elkaar goed te vinden. Dit blijkt uit de verschillende overlegvormen die er in het leven zijn geroepen, maar ook uit de hoeveelheid projecten. De invloed van partners op de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid is in de loop der jaren toegenomen. Dit geldt echter ook andersom. Door alle contacten die er zijn ontstaan is er in de loop der jaren steeds meer begrip gekomen voor elkaars standpunten. Hierdoor wordt er steeds meer rekening gehouden met elkaar en probeert men daar waar mogelijk zo dicht mogelijk bij elkaar te komen. Wat eveneens van belang is voor samenhang in de wijze van opereren in het stadsdeel is de aansluiting die partners hebben gezocht bij het stadsdeelgewijs werken. De mate waarin organisaties zich hebben georiënteerd op het stadsdeel varieert, maar doordat iedereen, zowel diensten als partners, georiënteerd is op het stadsdeel ontstaat er een netwerk op stadsdeelniveau waardoor er herkenning is onderling. Daardoor weet men elkaar snel te vinden en kan snel worden ingespeeld op situaties. Wat wel als een negatieve ontwikkeling in dit kader kan worden opgemerkt is het grote personele verloop binnen de stadsdelen en dan vooral binnen het stadsdeelmanagement. Dit verloop wordt door met name de partners en de wijkraden als negatief ervaren. Relaties en contacten moeten namelijk opnieuw worden opgebouwd. Dit kost veel tijd en energie. Tevens gebeurt het dat projecten blijven liggen of vertraging oplopen. De nuance die wel moet worden aangebracht is dat verloop zorgt voor een nieuwe kijk op zaken.

### **4.2.3 Activering en participatie**

#### ***Bijdrage aan jaarplannen***

Het eerste punt waar naar wordt gekeken in het kader van het bewerkstelligen van een grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid (activering en participatie), is de wijze waarop wijkraden en bewoners kunnen bijdragen aan de formulering van de jaarplannen en de mate waarin deze bijdrage in de loop der jaren is toegenomen. De huidige werkwijze bij de totstandkoming van een jaarplan is dat er eerst een koersdocument wordt opgesteld ter voorbereiding op het uiteindelijke jaarplan. Dit koersplan wordt besproken in het stadsdeelteam en in de stadsdeelcommissie. Tijdens de stadsdeelcommissievergadering worden tevens de wijkorganen uitgenodigd. Er wordt aan de wijkorganen vervolgens ondermeer de vraag voorgelegd of zij het eens zijn met de koers en of ze nog andere ideeën hebben. Ook individuele bewoners kunnen hierbij inspreken. Vervolgens wordt het plan uitgewerkt en ontstaat er een conceptjaarplan dat eveneens wordt behandeld in de stadsdeelcommissie. Hier volgt dezelfde procedure. Uiteindelijk wordt het officiële jaarplan opgesteld en vastgesteld in de stadsdeelcommissie. In de loop der jaren is de invloed van de wijkraden op deze jaarplannen steeds groter geworden. In de beginperiode was er met name contact met partners over het jaarplan. De volgende stap was om wijkraden meer invloed te geven op de jaarplannen. Dat deze stap ook daadwerkelijk is gezet blijkt ondermeer uit de gesprekken met de

wijkraadvoorzitters. Allen zeggen invloed te kunnen uitoefenen op het jaarplan. Vijf van de zes wijkraadvoorzitters geven aan dat inbreng beduidend meer is geworden door de jaren heen en dat de mate van invloed behoorlijk is. Belangrijk is dat er meer communicatie met wijkraden is gekomen over het jaarplan. De individuele niet georganiseerde bewoner kan eveneens invloed uitoefenen op het jaarplan door in te spreken tijdens deze stadsdeelcommissievergaderingen, maar de invloed van de bewoners op het jaarplan beperkt zich eigenlijk tot de invloed die de wijkraden uitoefenen.

### ***Bijdrage aan uitvoering en vorming van beleid***

Aan zowel de stadsdeelmanagers als de wijkraadvoorzitters is gevraagd op welke wijze bewoners en wijkraden kunnen deelnemen en een inbreng kunnen leveren aan de gang van zaken binnen de stadsdelen. Uit de antwoorden blijkt dat er op allerlei uiteenlopende wijzen door wijkraden en bewoners een inbreng geleverd kan worden. Voor wijkraden geldt dat er al allerlei vormen van contact zijn met zowel het stadsdeelmanagement als met medewerkers van verschillende diensten. Dit zijn zowel standaard overlegvormen als contacten op ad hoc basis. Daarnaast kunnen wijkraden en individuele bewoners een inbreng leveren tijdens de stadsdeelcommissies. Voor de individuele bewoner geldt aanvullend dat zij inbreng kan leveren tijdens bijeenkomsten van de wijkraad, dus wijkraadvergaderingen c.q. wijkavonden. Enerzijds kan op deze manier via de wijkraad inbreng worden geleverd, anderzijds kan op deze wijze direct het stadsdeelmanagement worden aangesproken. Vaak is er wel iemand van het stadsdeelmanagement bij deze bijeenkomsten aanwezig. De individuele bewoner kan dan direct het contact zoeken met het stadsdeelmanagement. Uit antwoorden van de wijkraadvoorzitters blijkt dat de manier om contact te krijgen met het stadsdeelmanagement laagdrempelig is. Voor wat betreft het aantal mogelijkheden om inbreng te leveren kan worden gesteld dat dit in de loop der tijd is toegenomen. Volgens de respondenten gaat het echter niet zozeer om het aantal mogelijkheden, maar meer om de mate waarin bewoners inbreng kunnen leveren. Nieuwe mogelijkheden die door de jaren heen zijn ontwikkeld zijn onder andere de stadsdeelcommissies waar bewoners kunnen inspreken, maar ook via burgerinitiatieven en buurtinitiatieven kunnen bewoners een bijdrage leveren aan de gang van zaken binnen de stadsdelen.

Op de vraag of door bewoners en wijkraden gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de gemeente biedt geven alle wijkraadvoorzitters aan dat de wijkraden dit daadwerkelijk doen. De wijkraden weten door de opgebouwde contacten over het algemeen hun weg binnen de gemeente te vinden. Voor wat betreft het gebruik van de mogelijkheden door bewoners zijn de wijkraadvoorzitters niet allemaal dezelfde mening toegedaan. De helft van de wijkraadvoorzitters geeft aan dat er door de bewoners in de loop der jaren steeds meer gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de gemeente biedt. Zij geven aan dat in het algemeen de inbreng en deelname van bewoners aan de gang van zaken binnen het stadsdeel in de loop der tijd is toegenomen. Dit baseren zij onder andere op het feit dat er meer bewoners zijn die zich organiseren in een buurtcommissie of iets dergelijks. De andere helft van de wijkraadvoorzitters geeft aan dat bewoners nog te

weinig gebruik maken van de mogelijkheden die de gemeente biedt en dat de inbreng en deelname van bewoners aan de gang van zaken binnen het stadsdeel in de loop der tijd niet veel is verbeterd. Alle wijkraadvoorzitters zijn wel van mening dat inbreng en deelname van bewoners beduidend hoger is op het moment dat er zaken spelen in de wijk die bewoners direct aangaan. Aansluitend bij de opvatting van de wijkraadvoorzitters geven de stadsdeelmanagers aan dat het bewonerskader de weg steeds beter weet te vinden. In de loop der tijd is de inbreng van wijkraden in omvang toegenomen en kwalitatief is de inbreng steeds beter geworden. Zo komen wijkraden bijvoorbeeld steeds vaker met eigen plannen. Voor wat betreft de inbreng en deelname van de individuele bewoners aan de uitvoering en vorming van beleid geven zij allen aan dat dit gemeentebreed eveneens is toegenomen. De nuance die wel wordt aangebracht is dat dit afhangt van de wijk en de mensen die er in wonen. In bepaalde wijken is het lastig om mensen te betrekken en te activeren. Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de gemeente diverse mogelijkheden in het leven heeft geroepen waardoor wijkraden en bewoners een inbreng kunnen leveren aan de gang van zaken binnen de stadsdelen. Deze mogelijkheden worden door de meeste betrokkenen als laagdrempelig beschouwd. De daadwerkelijke bijdrage van wijkraden is in de loop der tijd duidelijk toegenomen. Volgens de meeste wijkraden weten zij de weg binnen de gemeente goed te vinden. Voor wat betreft inbreng en deelname van de individuele bewoners aan de vorming en uitvoering van plannen en beleid ligt het iets genuanceerder. Gemeentebreed lijkt er wel een toename te zien, maar dit geldt niet voor elke wijk.

### ***Mate waarin rekening wordt gehouden met inbreng van bewoners en wijkraden***

Om te kunnen beoordelen of er door de gemeente daadwerkelijk rekening wordt gehouden met de inbreng van bewoners en wijkraden, is aan de wijkraadvoorzitters, stadsdeelmanagers en medewerkers van de verschillende diensten gevraagd in welke mate de gemeente ook daadwerkelijk rekening houdt met inbreng van bewoners en wijkraden. Op basis van de antwoorden kan worden geconcludeerd dat de gemeente in de loop der jaren steeds meer rekening is gaan houden met deze inbreng. Vijf van de zes ondervraagde wijkraadvoorzitters geeft aan dat de gemeente beter is gaan luisteren naar inbreng van wijkraden en bewoners. Zij geven aan dat op het moment dat er ruimte is voor inbreng er echt wat met de inbreng wordt gedaan. De medewerkers van de verschillende diensten en de stadsdeelmanagers zijn eveneens deze mening toegedaan. Zij zijn allen van mening dat de gemeente meer rekening is gaan houden met inbreng van bewoners en wijkraden.

### ***Actieve bewoners in de wijk***

Bij gebrek aan harde cijfers over het aantal actieve bewoners in de wijk is aan zowel de wijkraadvoorzitters als de stadsdeelmanagers de vraag voorgelegd of het aantal mensen dat actief is binnen de wijk in de loop der jaren is veranderd. De stadsdeelmanagers zijn allen van mening dat over het algemeen het aantal actieve bewoners in de wijken is toegenomen. Dit blijkt volgens hen bijvoorbeeld uit de projecten die er in de stadsdelen zijn opgestart waarbij bewoners betrokken zijn.



Daarnaast worden er soms nieuwe bewonerscommissies en buurtverenigingen opgericht. Van de zes wijkraadvoorzitters zijn vier ervan overtuigd dat het aantal actieve bewoners in de wijk is toegenomen. Zij dragen hiervoor dezelfde argumenten aan. Twee wijkraadvoorzitters denken dat dit aantal niet echt is toegenomen, maar eerder hetzelfde is gebleven. Ze geven aan dat er wat op het spel moet staan in de wijk willen bewoners echt actief worden. Het feit dat alle stadsdeelmanagers denken dat over het algemeen bewoners actiever zijn geworden, maar niet alle wijkraadvoorzitters deze overtuiging delen is wellicht te verklaren doordat stadsdeelmanagers spreken voor het stadsdeel en wijkraadvoorzitters voor de wijk.

Op basis van de interviews kan worden gesteld dat gemeentebreed het aantal actieve bewoners in de wijk vaak is toegenomen. Dit geldt echter niet voor alle wijken.

### ***Opkomst wijkavonden***

Vanwege het feit dat opkomst bij bijeenkomsten die betrekking hebben op de wijk iets zegt over activering en participatie, is aan de wijkraadvoorzitters gevraagd naar de opkomst tijdens deze bijeenkomsten. Hierbij valt te denken aan wijkavonden, thema-avonden, etc. Uit de antwoorden blijkt dat vijf van de zes ondervraagde wijkraden te maken hebben met een stijgende opkomst door de jaren heen.

Wijkraadvoorzitters spreken dan met name over de opkomst tijdens de vergaderingen van de wijkraad. In deze vergaderingen worden allerlei zaken aan de orde gesteld die betrekking hebben op de wijk. Vaak is er bij deze vergadering een medewerker van het stadsdeelmanagement aanwezig. De opkomst per wijk is erg verschillend. De ene wijk heeft een opkomst van 15 bewoners gemiddeld, de andere wijk een opkomst van 55. Aangegeven wordt dat de opkomst erg afhankelijk is van wat er speelt in een wijk. Op het moment dat er iets belangrijks speelt dan is de opkomst tijdens bijeenkomsten beduidend hoger. Gemiddeld genomen is de opkomst over het algemeen echter toegenomen.

### ***Medeverantwoordelijkheid voor de buurt***

Zoals vermeld zijn er op het gebied van activering en participatie weinig tot geen harde cijfers beschikbaar die iets zeggen over de ontwikkeling op dit gebied vanaf het begin van het stadsdeelgewijs werken. De enige cijfers die op dit gebied beschikbaar zijn gaan over de mate waarin bewoners zich medeverantwoordelijk voelen voor de buurt. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat deze percentages niet direct iets zeggen over activering en participatie, maar de mate waarin bewoners zich medeverantwoordelijk voelen voor de buurt zegt wellicht iets over de mate waarin men bereid is zich in te zetten voor de wijk. Uit de cijfers in tabel 1 blijkt dat het percentage dat zich medeverantwoordelijk voelt voor de buurt in de loop der tijd ongeveer hetzelfde is gebleven, waarbij moet worden opgemerkt dat het percentage al erg hoog was, namelijk rond de 85 % gemiddeld. Dit maakt het moeilijk te verbeteren, maar er kan wel worden gesteld dat een groot aantal inwoners van Enschede zich medeverantwoordelijk voelt voor de buurt waarin zij wonen.

**Tabel 1 Trots Zelfvertrouwen buurt - Medeverantwoordelijk voor buurt [%], 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

	Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
1997	77	84	87	88	88	85
2000	76,8	82,4	83,5	87,1	85,9	83,7
2002	-	-	-	-	-	-
2004	80,8	83,3	88,2	87,3	86	85,4
2006	82,9	84,2	85,6	85,9	83,2	84,5
2007	-	-	-	-	-	-

#### 4.2.4 Conclusie m.b.t. activering en participatie

De tweede doelstelling die de gemeente heeft verbonden aan het stadsdeelgewijs werken is zorgen voor een grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid. Bij het trekken van conclusies kan onderscheid worden gemaakt tussen inbreng van wijkraden en inbreng van overige bewoners. Wat betreft de wijkraden kan worden gesteld dat zij over het algemeen de weg binnen de gemeente wel weten te vinden. Door opgebouwde contacten met het stadsdeelmanagement en ambtenaren van diverse diensten, weten ze vaak wel waar ze moeten zijn binnen de gemeente. Op diverse wijzen leveren de wijkraden hun bijdrage bij het maken en uitvoeren van beleid. Zo zijn ze bijvoorbeeld nauw betrokken bij het opstellen van het jaarplan en is de invloed hierop in de loop der tijd steeds groter geworden. Daarnaast oefenen de wijkraden bijvoorbeeld invloed uit door middel van de contacten die er zijn. Ze geven aan dat de contacten erg laagdrempelig zijn. Geconcludeerd kan worden dat over het algemeen de inbreng van wijkraden bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid in de loop der jaren is toegenomen. Kijkend naar de inbreng van bewoners die geen deel uitmaken van wijkraden dan lijkt het erop dat bewoners over het algemeen in de loop der tijd eveneens een grotere inbreng zijn gaan leveren bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat deze ontwikkeling zich niet in elke wijk of buurt voordoet. In bepaalde wijken en buurten blijkt het erg lastig te zijn bewoners te laten participeren. Toch blijkt uit de interviews dat er gemeentebreed een positieve ontwikkeling valt waar te nemen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het aantal actieve bewoners in de wijk. Hoewel het niet voor alle wijken geldt, is het aantal actieve bewoners in de wijk vaak toegenomen. De opkomst van bewoners tijdens wijkraadvergaderingen en themabijeenkomsten is in de loop der jaren eveneens toegenomen. Wel moet worden opgemerkt dat de inbreng van bewoners toeneemt op het moment dat er iets gebeurt dat hen persoonlijk aangaat. Het percentage dat zich medeverantwoordelijk voelt voor de buurt is met 85 % hoog te noemen. Een andere ontwikkeling is dat de gemeente daadwerkelijk meer rekening is gaan houden met de inbreng van bewoners en wijkraden. De respondenten geven aan dat op het moment dat er ruimte is voor inbreng van wijkraden en bewoners er daadwerkelijk iets mee wordt gedaan. De gemeente probeert bewoners meer en meer aan de voorkant van processen te betrekken. Geconcludeerd kan worden dat de inbreng van wijkraden redelijk groot mag worden genoemd. De inbreng van bewoners die geen deel uitmaken van

wijkraden lijkt gemeentebreed door de jaren heen ook te zijn toegenomen. Het geldt echter niet voor alle wijken en de mate waarin kan nog wel eens verschillen.

#### **4.2.5 Maatwerk**

##### ***Ruimte voor behoeftes van de wijk***

De eerste indicator op basis waarvan uitspraken worden gedaan over het leveren van maatwerk (ervoor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties) is de mate waarin er binnen het gemeentelijk beleid ruimte is voor de specifieke behoeftes van de wijk. Aan alle respondenten is de vraag voorgelegd of er binnen de algemene regelgeving, procedures e.d. van de gemeente ruimte is voor de specifieke behoeftes van de wijk. Hierop antwoorden alle ondervraagden dat deze ruimte er is. Van de zes wijkraadvoorzitters zijn er vier van mening dat er in de loop der jaren steeds meer ruimte is gekomen. Zij geven aan dat de gemeente steeds meer is gaan luisteren naar de wensen van bewoners en in die zin meer maatwerk is gaan leveren. Belangrijk hierin is wel dat wijkraden en bewoners ook zelf initiatief moeten nemen om maatwerk af te dwingen. Als zij iets aandragen dan is er vaak ruimte om aan deze specifieke behoeftes tegemoet te komen. Twee wijkraadvoorzitters geven aan dat de ruimte er is, maar vinden het moeilijk te zeggen of deze ruimte is toegenomen. Van de ondervraagde partners zijn drie van de vier het er over eens dat het is toegenomen. Maatwerk komt ondermeer tot uitdrukking in het jaarplan. Van de ondervraagde medewerkers van de diensten zijn er eveneens drie van de vier van mening dat er duidelijk verbetering is opgetreden in de loop der jaren. Zij geven aan dat de gemeente steeds meer kijkt naar de specifieke behoeftes van de wijk. De gemeente is in de loop der jaren steeds beter gaan luisteren naar wensen van bewoners. De opvatting van de stadsdeelmanagers is eveneens dat er door de jaren heen meer ruimte is gekomen voor specifieke behoeftes van de wijk. Toch is er volgens de respondenten nog wel ruimte voor verbetering. Het contact met bewoners kan nog meer worden gezocht om tot maatwerk te komen. De gemeente is echter wel dichterbij de burger komen te staan. Dit houdt in dat de ruimte voor specifieke behoeftes van de wijk steeds meer wordt gezocht. Op de vraag in welke mate het gebeurt dat wensen uit de wijk afketsen op gemeentelijke regelgeving en procedures antwoorden bijna alle respondenten dat dit wel eens gebeurt, maar dat de mate waarin dit gebeurt wel mee valt. Als het gebeurt, is er vaak een duidelijke verklaring voor te geven in de zin van regels die bepaalde wensen niet toelaten of financiële middelen die niet beschikbaar zijn om wensen te realiseren.

##### ***Vraaggericht werken***

Een tweede indicator waar naar wordt gekeken in het kader van het willen leveren van maatwerk is de mate waarin de gemeente vraaggericht werkt. Hierin is met name van belang hoe partners en wijkraden (bewoners) hier tegenaan kijken. De gemeente wil per slot van rekening ervoor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de partners en de bewoners. Van de wijkraadvoorzitters geven er vijf aan dat de gemeente in redelijke mate vraaggericht

werkt. Zij zijn van mening dat de gemeente steeds meer het contact zoekt met bewoners en wijkraden. De gemeente werkt minder vanuit de ivoren toren, maar probeert meer en meer het contact te zoeken met de burger. Er wordt meer gedacht vanuit het perspectief van de bewoner. Dit neemt niet weg dat er nog wat te verbeteren valt. Het beeld dat uit interviews met de partners naar voren komt sluit aan bij de opvatting van de wijkraden. Alle partners zijn van mening dat de gemeente in de loop der tijd meer vraaggericht is gaan werken. Er komt steeds meer het bewustzijn dat er rekening gehouden moet worden met de wensen van bewoners en partners. Toch geven ook de partners aan dat er nog steeds wat te verbeteren valt op dit gebied. Er kan nog meer rekening gehouden worden met de vraag van partners en bewoners. Uit de antwoorden van stadsdeelmanagers en medewerkers van diensten komt eveneens hetzelfde beeld naar voren: er is veel verbeterd, maar het kan nog beter. Wel geven de stadsdeelmanagers aan dat niet het principe 'u vraagt, wij draaien' wordt bedoeld met vraaggericht werken. Het betekent eerder openstaan voor vragen en mogelijkheden uit de samenleving.

#### **4.2.6 Conclusie m.b.t. maatwerk**

De derde doelstelling van het stadsdeelgewijs werken is maatwerk leveren. Met andere woorden er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel. Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat deze ruimte er is en tevens is toegenomen door de jaren heen. Op het moment dat iets wordt aangedragen door bewoners, wijkraden, of partners, dan is het vaak mogelijk om aan deze specifieke behoeftes tegemoet te komen. De gemeente is in de loop der jaren volgens de respondenten steeds meer en steeds beter gaan luisteren naar wat bewoners willen. Een belangrijk product waarin maatwerk tot uitdrukking komt is het jaarplan. In het jaarplan wordt deze ruimte opgezocht. Een andere conclusie die kan worden getrokken naar aanleiding van de interviews is dat de gemeente steeds meer denkt vanuit de vraag die er uit de wijk naar voren komt. De gemeente zoekt meer en meer het contact met bewoners, wijkraden en partners en werkt minder vanuit de ivoren toren. Hierdoor weten ambtenaren beter wat er leeft en zijn zij ook beter in staat om maatwerk te leveren. Naast de positieve ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan is er nog steeds ruimte voor verbetering. Hoewel de gemeente in de loop der jaren steeds meer is ingesteld op het leveren van maatwerk kan het nog steeds beter. De gemeente kan nog meer het contact zoeken met bewoners en partners om tot maatwerk te komen. Het gaat hier dan niet om het principe 'u vraagt, wij draaien' zoals enkele stadsdeelmanagers omschrijven, maar samen met bewoners en partners zoeken naar oplossingen voor de problemen in de stadsdelen.

#### **4.2.7 Slagkracht**

##### ***Doorzettingsmacht***

De eerste indicator waar naar is gekeken in het kader van slagkracht is de doorzettingsmacht van het stadsdeelmanagement. Het stadsdeelmanagement kan worden gezien als de vooruitgeschoven post van de gemeente richting bewoners, partners en wijkraden. In het stadsdeelmanagement zijn de mensen werkzaam die rechtstreeks contact hebben met bewoners, wijkraden en partners. Daarom is het van belang dat zij binnen de gemeentelijke organisatie iets kunnen bewerkstelligen met de informatie die zij ophalen uit de wijken. Doorzettingsmacht betekent in dit geval de mate waarin het stadsdeelmanagement invloed uit kan oefenen binnen de gemeentelijke organisatie om zaken die worden aangedragen door partners en bewoners te realiseren. Uit de gesprekken blijkt dat het stadsdeelmanagement een hoge mate van doorzettingsmacht heeft binnen de gemeentelijke organisatie. Dit wordt zowel door de stadsdeelmanagers als door de medewerkers van de verschillende diensten bevestigd. Het stadsdeelmanagement heeft om dit te bereiken een heel proces doorgemaakt sinds het aanstellen van de eerste stadsdeelmanagers. In de beginperiode moesten de stadsdeelmanagers hun positie behoorlijk bevechten binnen de gemeentelijke organisatie. Mede daardoor is de positie van het stadsdeelmanagement in de loop der tijd steeds sterker geworden. Het feit dat het stadsdeelmanagement aanvankelijk onder de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris viel heeft hieraan eveneens bijgedragen. Alle ondervraagde stadsdeelmanagers geven aan dat ze veel invloed kunnen uitoefenen binnen de diensten. Belangrijk hierin is dat de verschillende diensten zich in de loop der jaren hebben aangesloten bij de stadsdeelwijze manier van werken en dat er binnen de verschillende diensten steeds meer commitment is ontstaan met betrekking tot het stadsdeelwijze werken. Daarnaast blijkt uit de antwoorden van de stadsdeelmanagers dat het werken met een stadsdeelwethouder zorgt voor extra ondersteuning van de positie van de stadsdeelmanager. De stadsdeelwethouder zorgt ervoor dat het stadsdeelmanagement is verbonden met het college. De stadsdeelmanagers geven aan dat op het moment dat zij vinden dat er iets gerealiseerd moet worden in het belang van de bewoners dat dit ook gebeurt. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement in de loop der tijd steeds meer budgetten ter beschikking gekregen. Dit creëert extra ruimte om problemen aan te pakken. De medewerkers van de verschillende diensten zijn eveneens van mening dat het stadsdeelmanagement een grote invloed heeft op het handelen van de diensten. Belangrijk is dat er veel overleg is tussen ondermeer de stadsdeelmanager, de ontwikkelingsmanagers en de stadsdeelbeheerder. De diensten kunnen hierdoor al in een vroeg stadium de lijnen uitzetten binnen hun eigen dienst.

##### ***Overvloedige regelgeving, procedures, interne activiteiten, etc.***

Aansluitend bij doorzettingsmacht is gekeken naar de mate waarin overvloedige regelgeving, procedures, interne activiteiten, etc. slagvaardig handelen van de stadsdelen in de weg staat. Op de vraag in welke mate hiervan sprake is antwoorden de stadsdeelmanagers uiteenlopend. De een vindt de mate waarin

meevallen, de ander vindt het toch behoorlijk. Wel geven ze aan dat het een taak is van de stadsdeelmanager om er tussendoor te laveren. Echt als een belemmering worden overvloedige regelgeving, procedures, etc. niet ervaren. Uit de antwoorden van de medewerkers van de verschillende diensten komt hetzelfde beeld naar voren. Zij geven aan dat het wel eens voorkomt dat procedures e.d. slagvaardig handelen in de weg staat, maar aan de andere kant zijn deze procedures nodig om zaken in goede banen te leiden. Belemmeringen in het handelen worden niet echt gevoeld.

### ***Eenvoud waarmee problemen kunnen worden aangekaart***

Aan de wijkraadvoorzitters is gevraagd of het zowel voor wijkraden als voor niet georganiseerde bewoners eenvoudig is om problemen aan te kaarten bij de gemeente. Wat betreft het aankaarten van problemen geldt voor alle wijkraadvoorzitters dat zij het eenvoudig vinden om problemen aan te kaarten bij de gemeente. De lijnen met de gemeente zijn kort en daardoor is het eenvoudig om problemen aan te kaarten. De drempel hiervoor is laag. Daarnaast is gevraagd of het voor de individuele bewoner eenvoudig is om problemen aan te kaarten. Vier wijkraadvoorzitters geven aan dat het voor bewoners eenvoudig is om problemen aan te kaarten. Dit kan bijvoorbeeld rechtstreeks via het stadsdeelmanagement, maar ook via de wijkraad. Eén wijkraadvoorzitter geeft aan het niet te weten en één geeft er aan dat het beduidend lastiger is voor bewoners dan voor wijkraadsleden.

### ***Snelheid waarmee problemen worden opgelost***

Als wordt gekeken naar de snelheid waarmee problemen worden opgelost dan wordt in eerste instantie gekeken naar de opvatting van wijkraden en partners over de snelheid waarmee problemen worden opgelost en de mate waarin dit in de loop der jaren is veranderd. Zij hebben hier direct mee te maken. Van de zes wijkraadvoorzitters zijn er vijf van mening dat het in de loop der tijd beter is geworden, hoewel het volgens hen zeker nog sneller kan. De helft van de ondervraagde voorzitters geeft aan dat met name problemen die onder de verantwoordelijkheid van stadsdeelbeheer vallen snel worden aangepakt. Van de ondervraagde partners zijn er drie van de vier van mening dat de snelheid waarmee problemen worden opgelost is toegenomen. Er wordt sneller en meer inhoudelijk gereageerd op klachten. Het stadsdeelmanagement speelt hier een belangrijke rol in. Naast de snelheid die partners en wijkraden ervaren is eveneens aan stadsdeelmanagers en medewerkers van diensten gevraagd of het in de loop der tijd wel of niet eenvoudiger is geworden om problemen van bewoners en partners aan te pakken en op te lossen. De stadsdeelmanagers zijn unaniem van mening dat dit eenvoudiger is geworden. Mede doordat binnen de diensten steeds meer wordt aanvaard dat de gemeente er is voor de burger wordt het steeds eenvoudiger om problemen aan te pakken en op te lossen (dit heeft ook deels te maken met de doorzettingsmacht die eerder is besproken). De medewerkers van de diensten, elk kijkend vanuit zijn of haar eigen discipline, zijn eveneens van mening dat het eenvoudiger is geworden om problemen op te lossen. Mede doordat het contact wordt gezocht met bewoners worden de problemen eerder gesignaleerd en weet men waar de oplossingen gezocht moeten worden. Afhankelijk van het probleem

kan in bepaalde gevallen sneller, maar in andere gevallen ook inhoudelijk beter met het probleem worden omgegaan.

#### **4.2.8 Conclusie m.b.t. Slagkracht**

De laatste doelstelling van het stadsdeelgewijs werken is om te regelen dat eventuele problemen snel worden opgelost. Uit interviews met alle rechtstreeks betrokkenen, dus wijkraadvoorzitters, partners, stadsdeelmanagers en medewerkers van diensten, blijkt dat er diverse resultaten zijn geboekt op het gebied van slagkracht. Het eerste perspectief van waaruit slagkracht kan worden benaderd is het perspectief van de gemeente. Vanuit de gemeente gezien is het stadsdeelmanagement de vooruitgeschoven post richting bewoners en partners. Daarom is het van belang dat het stadsdeelmanagement voldoende doorzettingsmacht heeft om problemen aan te pakken en op te lossen. Zij moet binnen de gemeentelijke organisatie iets kunnen doen met zaken die worden aangedragen door bewoners en partners. Doorzettingsmacht is een voorwaarde om meer slagkracht te bewerkstelligen. Aan deze voorwaarde wordt voldaan, zo blijkt uit de gesprekken. Het stadsdeelmanagement onder leiding van de stadsdeelmanager heeft een hoge mate van doorzettingsmacht binnen de diensten. Zij kan hierbinnen een redelijk grote mate van invloed uitoefenen. De positie van het stadsdeelmanagement is in de loop der jaren steeds sterker geworden. Belangrijk hierin is dat er met en tussen de diensten meer contact en overleg is gekomen. Een ander belangrijk aspect wat verband houdt met slagkracht zijn zaken als overvloedige regelgeving, procedures, interne activiteiten, etc. Uit de gesprekken blijkt niet dat dit slagvaardig handelen echt in de weg staat. Ze zijn er wel en dit is soms lastig, maar soms ook noodzakelijk. Echte belemmeringen in het handelen worden door de stadsdeelmanagers en medewerkers van de diensten niet gevoeld. Wanneer slagkracht wordt bekeken vanuit het perspectief van bewoners en partners, dan gaat het voor wat betreft slagkracht met name om de eenvoud waarmee problemen kunnen worden aangekaart en de snelheid waarmee problemen vervolgens worden opgelost. Voor wat betreft de eenvoud waarmee problemen kunnen worden aangekaart kan worden geconcludeerd dat dit voor wijkraden en partners eenvoudig is. Voor de individuele bewoners lijkt dit eveneens relatief eenvoudig te zijn. Dit kan onder andere door de laagdrempelige toegang tot het stadsdeelmanagement, maar ook via wijkraden kunnen problemen worden aangekaart. Op de vraag of de snelheid waarmee problemen worden opgelost in de loop der jaren is veranderd antwoordt het overgrote deel van de respondenten dat dit beduidend beter is geworden. Dit neemt niet weg dat het in bepaalde gevallen beter kan, maar er is zeker vooruitgang geboekt. Belangrijk hierin is ook de doorzettingsmacht van het stadsdeelmanagement. Zij pikken signalen op uit de wijk en kunnen hier vervolgens wat mee doen binnen de gemeentelijke organisatie. Geconcludeerd kan worden dat slagkracht in de zin van het regelen dat eventuele problemen worden opgelost is toegenomen, maar dat er zeker nog winst te behalen valt.

## Hoofdstuk 5: Burgerinitiatief en Buurtinitiatief

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de derde onderzoeksvraag. Deze onderzoeksvraag luidt als volgt:

In welke richting en in welke mate ontwikkelen zich burgerparticipatie en burgerinitiatieven over de periode 1995-2007?

Het gedeelte van de onderzoeksvraag dat gaat over burgerparticipatie is behandeld in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het burgerinitiatief en het buurtinitiatief. Er wordt een overzicht gegeven van de ontwikkelingen op het gebied van beide initiatiefvormen. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt welke budgetten er in het kader van het buurtinitiatief in de loop der jaren beschikbaar zijn gesteld en op welke wijze deze budgetten zijn besteed.

### 5.1 Overzicht inhoud burgerinitiatief en buurtinitiatief

Om burgerparticipatie mogelijk te maken zijn er in de loop der jaren een drietal initiatieven in het leven geroepen. Dit zijn:

- het burgerinitiatief
- het buurtinitiatief in het kader van Buurt in Actie
- het buurtinitiatief niet in het kader van Buurt in Actie

In figuur 1 wordt het een en ander duidelijk gemaakt met betrekking tot de verschillende initiatieven.

**Figuur 1** Overzicht eigenschappen burgerinitiatief en buurtinitiatief

	<b>1 Burgerinitiatief</b>	<b>2 Buurtinitiatief i.k.v. "Buurt in Actie"</b>	<b>3 Buurtinitiatief (bewonersinitiatief), niet i.k.v. "Buurt in Actie"</b>
<b>Voor wie</b>	(Groepen) bewoners	Voor subsidies in het kader van "Buurt in Actie" worden jaarlijks specifieke buurten aangewezen door het college of de raadscommissie	(Groepen) bewoners/buurten in alle stadsdelen die niet onder "Buurt in Actie" vallen
<b>Valt het initiatief langs de reguliere weg te regelen</b>	Nee	Ja (binnen budget voor "Buurt in Actie", per aangewezen wijk)	Ja (binnen het gevoteerde budget)
<b>Indiening bij</b>	(Voorzitter) stadsdeelcommissie (stadsdeelmanager verleent hulp bij de procedures voor het opstellen en indienen van het voorstel)	Stadsdeelmanager (voorzien van een activiteitenplan, een begroting en een onderbouwing)	Stadsdeelmanager (voorzien van een activiteitenplan, een begroting en een onderbouwing)
<b>Wie beslist</b>	De stadsdeelcommissie beslist over evt. agendering in de gemeenteraad	De stadsdeelmanager beslist (namens het college)	De stadsdeelmanager beslist (namens het college)
<b>Maximum bedrag</b>	Geen (kan om geld gaan, hoeft niet)	Maximale subsidie bedraagt € 25.000, -. In de praktijk zit het merendeel van de subsidies tussen de € 250, - en € 5000, -	Maximale subsidie bedraagt € 25.000, -. In de praktijk zit het merendeel van de subsidies tussen de € 250, - en € 5000, -
<b>Grondslag</b>	Verordening burgerinitiatiefvoorstel (2002)	Subsidieverordening activiteiten stadsdeelgewijs werken (2006)	Subsidieverordening activiteiten stadsdeelgewijs werken (2006)
<b>Huidige situatie</b>	Verordening Burgerinitiatiefvoorstel (2002) is nog steeds van kracht.	Buurtinitiatief i.k.v. "Buurt in Actie" is nog steeds van kracht	Buurtinitiatief (bewonersinitiatief) niet i.k.v. "Buurt in Actie" is nog steeds van kracht



## Toelichting overzicht

De eerste vorm van initiatief, het burgerinitiatief, is sinds september 2002 van kracht. Een burgerinitiatiefvoorstel moet betrekking hebben op het verbeteren van het woon- en leefklimaat in de straat, buurt, wijk of het stadsdeel. Het voorstel moet worden ingediend bij de stadsdeelcommissie voor het stadsdeel waar het voorstel betrekking op heeft. Indien de stadsdeelcommissie positief over het voorstel besluit, wordt het voorstel voor preadvies naar het college gestuurd en vervolgens op de agenda van de eerstvolgende raadsvergadering geplaatst. Er is aan het burgerinitiatief geen budget verbonden. Naast het burgerinitiatief is er het buurtinitiatief. Het buurtinitiatief kan worden onderverdeeld in het buurtinitiatief in het kader van Buurt in Actie en het buurtinitiatief niet in het kader van Buurt in Actie. Wat betreft een initiatief in het kader van Buurt in Actie worden jaarlijks specifieke buurten aangewezen door het college of de raadscommissies, op gezamenlijk advies van het stadsdeelmanagement en de wijkorganen. In deze buurten kunnen buurtinitiatieven ingediend worden. Het initiatief moet een positieve bijdrage leveren aan het bevorderen van participatie, verbeteren van de leefbaarheid, verbeteren van de objectieve of subjectieve veiligheid in een wijk, of tot slot het bevorderen van de sociale samenhang in een buurt of wijk. Jaarlijks is er € 250.000, - begroot (in 2007 was dit € 257.500, -) voor Buurt in Actie. Dit bedrag wordt evenredig verdeeld over de stadsdelen. Wat betreft het buurtinitiatief **niet** in het kader van Buurt in Actie gaat het om hetzelfde soort initiatieven. Het geldt voor groepen bewoners uit het hele stadsdeel, met uitzondering van bewoners uit de aangewezen Buurt in Actie wijk. Hiervoor wordt hetzelfde bedrag begroot als voor Buurt in Actie en het bedrag wordt eveneens evenredig verdeeld over de stadsdelen. Een deel van dit bedrag wordt afgeroomd voor stadsdeeloverschrijdende initiatieven. Belangrijk tot slot is om te vermelden dat er aanvankelijk meerdere subsidieverordeningen waren voor specifieke begrotingsposten. In het kader van slagvaardigheid en transparantie is dit teruggebracht tot één subsidieverordening (Subsidieverordening Activiteiten Stadsdeelgewijs werken, januari 2006).

### 5.2 Oorsprong buurtinitiatief: Onze Buurt aan Zet

Het buurtinitiatief kent haar oorsprong in het project Onze Buurt aan Zet. Onze Buurt aan Zet (OBAZ) is een landelijk project geweest in het kader van het Grotestedenbeleid en heeft gelopen van 2001 tot 2004. Onze Buurt aan Zet richtte zich op drie elementen (Onze Buurt aan Zet-project Enschede, 2004).

- bevorderen van bewonersparticipatie
- verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid
- bevorderen van maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijfsleven

Steden die deelnamen aan het project moesten één of meerdere aandachtswijken selecteren. Vervolgens konden bewoners en organisaties uit die wijk met concrete voorstellen komen. Een aantal van deze voorstellen werd vervolgens gerealiseerd met een in het kader van het Grotestedenbeleid beschikbaar gesteld budget. In Enschede was dit een bedrag van € 1.761.439. De geselecteerde wijken in Enschede waren: De Bothoven, De Laares en Velve-Lindenhof. Een projectgroep met daarin

bewoners, wijkagenten, ambtenaren, welzijnswerkers en woningcorporaties beslisten over de verdeling van het geld over de buurten aan de hand van een aantal opgestelde criteria. Vervolgens werden ideeën uit de wijken ingezameld en door middel van stemrondes werden een aantal ideeën uitgekozen (Onze Buurt aan Zet-project Enschede, 2004). Nadat het project in 2004 eindigde besloot de gemeenteraad om de werkmethode van Buurt aan Zet door te zetten in 2005. Besloten werd dat Onze Buurt aan Zet verder zou gaan onder de naam Buurt in Actie. Om eveneens bewoners die niet in een Buurt in Actie wijk wonen in de gelegenheid te stellen een initiatief in te dienen werden hier ook middelen voor begroot.

### 5.3 Overzicht bestedingen Onze Buurt aan Zet

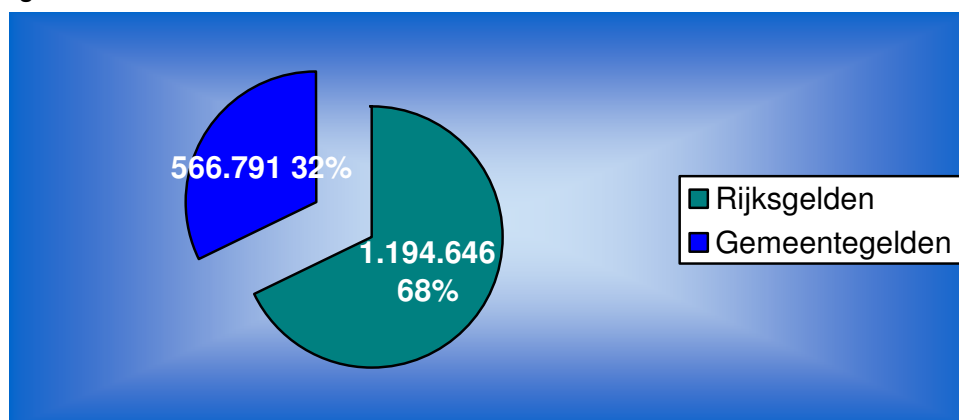
Tabel 1 en figuur 2 bieden een overzicht van het budget dat er beschikbaar is gesteld in het kader van Buurt aan Zet, hoe dit is besteed en waar de budgetten vandaan komen.

Tabel 1 Budget Buurt aan Zet

<b>Totaal budget Buurt aan Zet</b>	<b>1.761.439</b>
<b>Overzicht bestedingen:</b>	
Projecten	1.551.044
Communicatie	142.314
Overhead	27.871
Projectkosten/personeel	35.159
<b>Totaal</b>	<b>1.756.387</b>

Uit tabel 1 blijkt dat het totale budget van het project Buurt aan Zet € 1.761.439, - bedroeg. In totaal is er van dit bedrag € 1.551.044, - direct gegaan naar de diverse projecten. Een bedrag van € 205.344, - is besteed aan communicatie-, overhead- en project/personeelkosten in het kader van Buurt aan Zet.

Figuur 2 Overzicht inkomsten Buurt aan Zet



Uit figuur 2 blijkt dat het grootste gedeelte van het budget voor Buurt aan Zet beschikbaar is gesteld door het Rijk. Dit geld is beschikbaar gesteld in kader van het Grotestedenbeleid. Een derde van het totale budget is door de gemeente ter beschikking gesteld.

#### 5.4 Overzicht bestedingen buurtinitiatieven

In de tabellen 2 tot 6 wordt een overzicht gegeven van de budgetten en bestedingen in het kader van buurtinitiatieven. De tabellen 2, 3 en 4 gaan over buurtinitiatieven in het kader van Buurt in Actie, de tabellen 5 en 6 gaan over buurtinitiatieven **niet** in het kader van Buurt in Actie.

**Tabel 2 Overzicht budgetten en bestedingen Buurt in Actie**

<b>Totaal overzicht budgetten en bestedingen i.k.v. Buurt in Actie</b>			
	Budget	Cofinanciering	Bestedingen
2005	295.000	28.661	223.895
2006	295.000	74.566	287.300
2007	302.500		355.485
<b>Totaal</b>	<b>892.500</b>	<b>103.226</b>	<b>866.679</b>

In tabel 2 worden de jaarlijkse budgetten weergegeven die beschikbaar zijn gesteld voor initiatieven in het kader van Buurt in Actie. Het totale budget bedroeg in de periode 2005-2007 jaarlijks rond de € 300.000, -. Daarnaast vindt er in bepaalde gevallen ook cofinanciering plaats. Dit houdt in dat derden (zoals woningbouwcorporaties) bijdragen aan projecten. In de laatste kolom wordt per jaar aangegeven welk bedrag er uiteindelijk is besteed. Deze bestedingen zijn het totaal van de uitgaven per jaar van alle stadsdelen bij elkaar. Communicatiekosten zijn hier bij in begrepen.

**Tabel 3 Overzicht uitgaven per stadsdeel aan Buurt in Actie**

<b>Overzicht uitgaven per stadsdeel aan projecten i.k.v. Buurt in Actie</b>						
	Noord	Oost	Zuid	West	Centrum	<b>Totaal*</b>
2005	27.531	64.004	26.677	77.128	4.915	<b>200.255</b>
2006	42.821	64.004	44.520	68.701	29.326	<b>249.372</b>
2007	35.909	33.730	89.020	63.469	89.775	<b>311.903</b>
<b>Totaal</b>	<b>106.261</b>	<b>161.738</b>	<b>160.217</b>	<b>209.298</b>	<b>124.016</b>	<b>761.530</b>

In tabel 3 worden de uitgaven aan buurtinitiatieven in het kader van Buurt in Actie per stadsdeel in kaart gebracht. Het totaal in de laatste kolom biedt vervolgens een overzicht van de uitgaven aan projecten per jaar. Uit de tabel blijkt dat de daadwerkelijke uitgaven per stadsdeel soms aanzienlijk hoger of lager liggen dan de € 50.000, - die elk stadsdeel jaarlijks ter beschikking heeft. Hier zijn een aantal redenen voor. De eerste reden is dat middelen die in een bepaald jaar niet zijn

\* In de financiële gegevens van de buurtinitiatieven die beschikbaar zijn, worden de uitgaven in Oost voor 2005 en 2006 als één bedrag vermeld. Om toch de uitgaven aan projecten per jaar te kunnen berekenen is dit bedrag in de tabel evenredig verdeeld over 2005 en 2006. Het totaal is excl. communicatiekosten.

besteed, worden gestort in een bestemmingsreserve. Deze reserve zorgt ervoor dat het restant alsnog in latere jaren aan Buurt in Actie kan worden besteed. Wat eveneens meespeelt is dat veel Buurt in Actie wijken de Buurt in Actie status voor twee jaar hebben, waardoor gelden over die periode verspreid kunnen worden. Een andere reden is dat een stadsdeelmanager bij bepaalde projecten cofinanciering regelt, met als gevolg dat bestedingen in dat stadsdeel hoger kunnen zijn.

**Tabel 4 Overzicht uitgaven communicatie Buurt in Actie**

<b>Overzicht uitgaven aan communicatie Buurt in Actie</b>	
2005	29.584
2006	27.879
2007	43.800
<b>Totaal</b>	<b>101.263</b>

Tabel 4 biedt een overzicht van de kosten die samenhangen met de communicatie in het kader van Buurt in Actie. Het totale bedrag dat aan communicatie is besteed in de periode 2005-2007 bedraagt € 101.263, -.

**Tabel 5 Overzicht budgetten en bestedingen buurtinitiatief (niet Buurt in Actie)**

<b>Totaal overzicht budgetten en bestedingen niet i.k.v. Buurt in Actie</b>			
	Budget	Cofinanciering	Bestedingen
2005	250.000		170.570
2006	250.000		254.514
2007	257.500		255.173
<b>Totaal</b>	<b>757.500</b>		<b>680.257</b>

Uit tabel 5 blijkt dat het jaarlijkse budget voor het buurtinitiatief **niet** in het kader van Buurt in Actie jaarlijks € 250.000, - bedraagt (in 2007 was dit € 257.500, -). In de laatste kolom wordt per jaar aangegeven welk bedrag er uiteindelijk in dat jaar is besteed. Deze bestedingen zijn het totaal van de uitgaven van alle stadsdelen voor het betreffende jaar.

**Tabel 6 Overzicht uitgaven per stadsdeel aan buurtinitiatieven (niet Buurt in Actie)**

<b>Overzicht uitgaven per stadsdeel aan projecten niet i.k.v. Buurt in Actie</b>							
	Noord	Oost	Zuid	West	Centrum	Jeugd in Actie	<b>Totaal</b>
2005	43.395	50.000	30.593	25.219	21.361	-	<b>170.570</b>
2006	57.201	49.516	69.914	64.653	13.229	-	<b>254.514</b>
2007	36.400	35.920	88.994	38.017	41.144	14.697	<b>255.173</b>
<b>Totaal</b>	<b>136.996</b>	<b>135.436</b>	<b>189.501</b>	<b>127.889</b>	<b>75.734</b>	<b>14.697</b>	<b>680.257</b>

Tabel 6 biedt een overzicht van de uitgaven per stadsdeel aan buurtinitiatieven **niet** in het kader van Buurt in Actie. Het verschil in uitgaven per stadsdeel is eveneens te verklaren doordat middelen die niet in een bepaald jaar worden besteed, worden gestort in een bestemmingsreserve. Dit restant kan in latere jaren nog aan buurtinitiatieven worden besteed.

## 5.5 Bevindingen m.b.t. het buurtinitiatief

Met de gelden voor Buurt aan Zet zijn in totaal 100 verschillende projecten gerealiseerd. Dit zijn zeer uiteenlopende projecten geweest. Aan de projecten/initiatieven was geen financiële limiet verbonden. Hierdoor is er veel variatie in de bedragen per project en in de projecten zelf. Hieronder volgt een greep uit de verschillende projecten:

Buurtconciërge voor 2 jaar Velve-Lindenhof, wijkpost Alex	€ 49.500
Realiseren van een skatebaan in Velve-Lindenhof	€ 75.905
Meer speeltoestellen in Laares	€ 49.060
Opknappen plantsoen	€ 1.210
Uitbreiding speel-o-theekbus	€ 50.300
Jongerenwerker Laares	€ 54.246
Madame Curieplein (speelplek en groen)	€ 4.700
Betere verlichting plantsoen Velve	€ 2.344
Kleine bijdrages aan bijv. fietsproject, darttoernooi en buurtfeesten	divers

De budgetten voor de buurtinitiatieven zijn besteed aan een paar honderd initiatieven verdeeld over de verschillende stadsdelen. Uit een overzicht van al deze projecten blijkt dat (op een uitzondering na) de bedragen voor de projecten variëren tot ongeveer € 5000, -. Het betreffen allerlei kleine projecten. Om een beeld te krijgen volgt hier een greep uit de verschillende projecten:

Straatfeest Madoerastraat (centrum)	€ 250
Kerstmarkt Zuiderspeeltuin (centrum)	€ 1.500
Huur tent e.d. sport/spelfestijn (noord)	€ 1.200
Parkeerplaatsen Schipholtstraat (oost)	€ 1.970
Opschoondag (oost)	€ 6.471
Plantenbakken Markveldebrink (zuid)	€ 893
Pingpongtafel Het Palet (west)	€ 998

Uit de projecten die zijn gerealiseerd blijkt dat er veel is gebeurd met de gelden die beschikbaar zijn gesteld. Dit geldt voor zowel initiatieven in het kader van Buurt aan Zet als de huidige buurtinitiatieven. Belangrijk verschil is dat de Buurt aan Zet projecten, vanwege de omvang van het budget dat hiervoor beschikbaar was, vaak veel groter waren. Met het beschikbaar gestelde budget is er veel gebeurd op fysiek gebied. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de initiatieven hebben bijgedragen aan bewonersparticipatie. Zowel de stadsdeelmanagers als wijkraadvoorzitters zijn overwegend positief over de effecten van het buurtinitiatief. De stadsdeelmanagers zijn unaniem van mening dat het buurtinitiatief ervoor zorgt dat mensen in beweging komen. Een reden hiervoor is dat het stadsdeelmanagement bij het indienen van een initiatief vraagt om inzet van de indiener zelf. Dit kan een bijdrage in geld zijn, maar ook in natura. Daarnaast geven de stadsdeelmanagers aan dat vanwege het feit dat er snel geld beschikbaar is de mensen er van overtuigd raken dat de

gemeente snel iets voor elkaar kan krijgen. De wijkraadvoorzitters zijn overwegend positief over het buurtinitiatief. Van de zes ondervraagden zijn er vier van mening dat het buurtinitiatief een duidelijke bijdrage levert aan een grotere mate van inbreng en deelname van bewoners binnen de wijk. Ten eerste zien bewoners dat als ze iets willen en een goed initiatief hebben er echt wat mee wordt gedaan. Daarnaast komen mensen door de buurtinitiatieven meer met elkaar in contact. Bewoners moeten namelijk gezamenlijk optrekken om iets te kunnen bereiken. Twee van de zes ondervraagde wijkraadvoorzitters konden niet duidelijk aangeven welke bijdrage het buurtinitiatief heeft geleverd aan een grotere mate van inbreng en deelname van bewoners.

## 5.6 Overzicht burgerinitiatieven

Zoals eerder aangegeven bestaat er voor bewoners sinds 2002 de mogelijkheid een burgerinitiatief in te dienen. Uit tabel 7 blijkt dat er sinds de inwerkingtreding van de verordening Burgerinitiatiefvoorstel in totaal 9 burgerinitiatieven zijn ingediend, waarvan er 7 zijn gehonoreerd.

Tabel 7 Overzicht burgerinitiatieven

Stadsdeel	Aantal burgerinitiatieven ingediend	Aantal gehonoreerd
Centrum	2 (2 x 2004)	2
Noord	3 (2 x 2003, 1 x 2004)	2
Oost	2 (2 x 2004)	2
Zuid	1 (1 x 2005)	1
West	1 (1 x 2005)	0
<b>Totaal</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

## 5.7 Bevindingen m.b.t. het burgerinitiatief

De voorstellen zijn uiteenlopend, variërend van een voorstel voor verkeersremmende maatregelen tot het plaatsen van een monument voor de onbekende textielarbeider. De voorstellen zijn allemaal ingediend in de periode 2003-2005, waarvan de laatste in april 2005. Dit houdt in dat er sinds april 2005 geen burgerinitiatieven meer zijn ingediend. In interviews met de stadsdeelmanagers worden een aantal mogelijke oorzaken genoemd voor het geringe aantal ingediende burgerinitiatieven. De belangrijkste oorzaak die door drie van de vier stadsdeelmanagers wordt genoemd is de procedure die moet worden doorlopen om een burgerinitiatief in te dienen. Het is een lange procedure die moet worden doorlopen voordat er iets kan worden bereikt. Hiermee hangt samen dat in bepaalde gevallen het stadsdeelmanagement mogelijke initiatieven met andere middelen probeert te realiseren. Er zijn namelijk vaak andere middelen beschikbaar die voor 'potentiële' burgerinitiatieven kunnen worden aangewend. Dit kunnen bijvoorbeeld de middelen zijn voor buurtinitiatieven. In dat geval is er snel geld beschikbaar en wordt voorkomen dat de hele procedure moet worden doorlopen. Daarnaast geven twee van de ondervraagde stadsdeelmanagers aan dat

onbekendheid met het burgerinitiatief een mogelijke oorzaak is. Deze stelling wordt gestaafd door het feit dat van de zes ondervraagde wijkraadvoorzitters er vijf geen duidelijk beeld hebben van het precieze verschil tussen burgerinitiatieven en buurtinitiatieven. Wel weten de wijkraadvoorzitters wat een buurtinitiatief is. Er kan dus worden geconcludeerd dat er sprake is van onbekendheid met het burgerinitiatief. Op het moment dat de actieve, goed geïnformeerde burger niet precies weet aan te geven wat het burgerinitiatief inhoud, zullen overige bewoners dit naar alle waarschijnlijkheid ook niet weten.

## **5.8 Conclusie**

In dit hoofdstuk is ingegaan op het burgerinitiatief en het buurtinitiatief. Geconcludeerd kan worden dat met de budgetten die beschikbaar zijn gesteld in het kader van het buurtinitiatief diverse projecten c.q. initiatieven zijn gerealiseerd. Dit geldt voor zowel initiatieven in het kader van Buurt aan Zet als voor de huidige buurtinitiatieven. Met het geld is veel gebeurd op fysiek gebied, zoals het plaatsen van speeltoestellen of het inrichten van een plantsoen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de initiatieven een bijdrage hebben geleverd aan bewonersparticipatie. Een reden hiervoor is dat het stadsdeelmanagement bij het indienen van een initiatief vraagt om een bijdrage van bewoners zelf. Dit kan een bijdrage in geld zijn, maar ook in natura. Bewoners moeten samen optrekken om iets te bereiken. Verder zien bewoners dat op het moment dat ze zich ergens voor inspannen, er op korte termijn wat gebeurt. Hierdoor raken bewoners ervan overtuigd dat de gemeente snel iets voor elkaar kan krijgen. Dit motiveert om in de toekomst opnieuw een inspanning te leveren. Daarnaast zorgt het initiatief zelf in bepaalde gevallen ook voor activering en participatie. Zo worden er bijvoorbeeld buurtfeesten, fietsprojecten, darttoernooien e.d. georganiseerd. Bewoners komen hierdoor in contact met elkaar. Resultaten met betrekking tot het burgerinitiatief zijn minder positief. Sinds 2002 zijn er negen voorstellen ingediend waarvan er zeven zijn gehonoreerd. Een oorzaak die hiervoor wordt gegeven is dat er een lange procedure moet worden doorlopen voordat er iets wordt bereikt. Een andere oorzaak is dat het stadsdeelmanagement in bepaalde gevallen probeert 'potentiële' burgerinitiatieven te realiseren met andere middelen, zoals middelen voor het buurtinitiatief. Op deze manier wordt voorkomen dat de hele procedure moet worden doorlopen. Tot slot zijn bewoners, zo blijkt uit de interviews, slecht op de hoogte met het burgerinitiatief.

## **Hoofdstuk 6: Doelmatigheid**

Wanneer wordt onderzocht of de effecten respectievelijk prestaties van beleid doelmatig zijn gerealiseerd, gaat het erom (handreiking meten van doelmatigheid, 2003):

- of deze effecten respectievelijk prestaties niet met de inzet van minder middelen gerealiseerd hadden kunnen worden; dan wel
- of niet meer effecten respectievelijk prestaties verwezenlijkt hadden kunnen worden met dezelfde inzet van middelen.

De mate van doelmatigheid aangeven is op basis van de gegevens die beschikbaar zijn niet mogelijk. Er zijn teveel factoren die op de relatie inzet van middelen en opbrengsten van invloed zijn. Dit maakt het complex iets te zeggen over de mate van doelmatigheid c.q. efficiëntie. Om toch inzicht te krijgen in de doelmatigheid van het stadsdeelgewijs werken wordt in dit hoofdstuk de vierde onderzoeksvraag beantwoord:

Welke financiële en personele middelen zijn in de periode 1995-2007 ingezet ten behoeve van het stadsdeelgewijs werken en welke ontwikkeling heeft zich voorgedaan in de tevredenheid van de burgers met het gevoerde beleid.

### **6.1 Inzet financiële en personele middelen**

In deze paragraaf zal een overzicht worden gegeven van de financiële en personele middelen die zijn ingezet in de periode 1995-2007 ten behoeve van het stadsdeelgewijs werken. Hierbij wordt gekeken naar financiële en personele middelen die zijn ingezet door het stadsdeelmanagement. Er is bewust gekozen om dit overzicht te beperken tot het stadsdeelmanagement. Stadsdeelgewijs werken is namelijk een manier van werken die organisatiebreed wordt gedragen binnen de gemeente Enschede. Alle personele en financiële middelen die in dit kader worden ingezet toeschrijven aan het stadsdeelgewijs werken zou het overzicht te complex maken.

#### **6.1.1 Inzet personele middelen stadsdeelmanagement**

Uit de beleidsuitgangspunten, beschreven in hoofdstuk 2, is al deels duidelijk geworden op welke wijze de huidige bezetting van het stadsdeelmanagement tot stand is gekomen. In mei 1996 besloot de raad om stadsdeelcoördinatoren te benoemen in de stadsdelen Zuid en West. Vervolgens werd in augustus 1997 besloten een stadsdeelcoördinator te benoemen voor het stadsdeel Noord en tot het benoemen van de laatste twee stadsdeelcoördinatoren werd door de raad in maart 1998 besloten. De ondersteuning van de stadsdeelcoördinatoren (later stadsdeelmanagers) is in de loop der jaren steeds verder uitgebouwd. Bij de start was er alleen enige secretariële ondersteuning voor de coördinatoren. Vanaf 1999 was er ondersteuning in de vorm van 0,5 fte projectmedewerker en 0,5 fte secretariële ondersteuning (stadsdeelcoördinatie in meerjarenperspectief, 1998). Deze formatie wordt vervolgens nog verder uitgebreid en in 2004 bestaat de



structurele formatie van een eenheid stadsdeelmanagement uit (Notitie: Stadsdeelgewijs werken in Enschede, februari 2004):

- 1 fte stadsdeelmanager
- 1 fte projectmedewerker
- 0,9 fte secretariaat

Deze formatie wordt nog één keer uitgebreid met 1 fte senior projectmedewerker. De dekking van deze laatste uitbreiding (5 fte in totaal) bestaat uit 2,5 fte via de programmabegroting, 0,5 fte d.m.v. een herschikking binnen stadsdeelgewijs werken en 2,0 fte ten laste van de DMO en de DSOB.

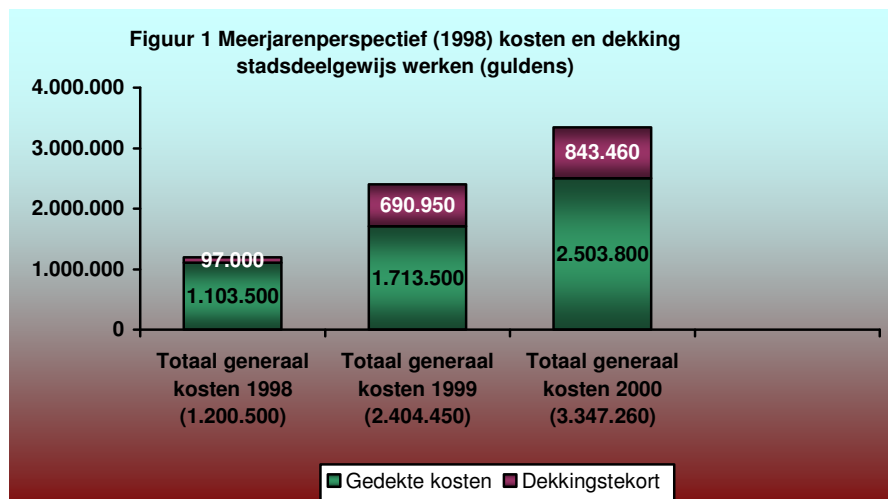
De huidige basisbezetting van het stadsdeelmanagement is dus momenteel:

- een stadsdeelmanager
- een senior projectmedewerker
- een projectmedewerker
- een managementassistent

Naast de vaste basisformatie van het stadsdeelmanagement heeft bijna elk stadsdeel vaak een tijdelijke formatie voor tijdelijke projecten. Een voorbeeld hiervan zijn de Brede School regisseurs. Regisseurs die per stadsdeel worden ingezet op het gebied van onderwijs, opvang van kinderen en vrije tijd, om allerlei taken te regelen waar scholen zelf niet aan toekomen.

### 6.1.2 Inzet financiële middelen stadsdeelmanagement

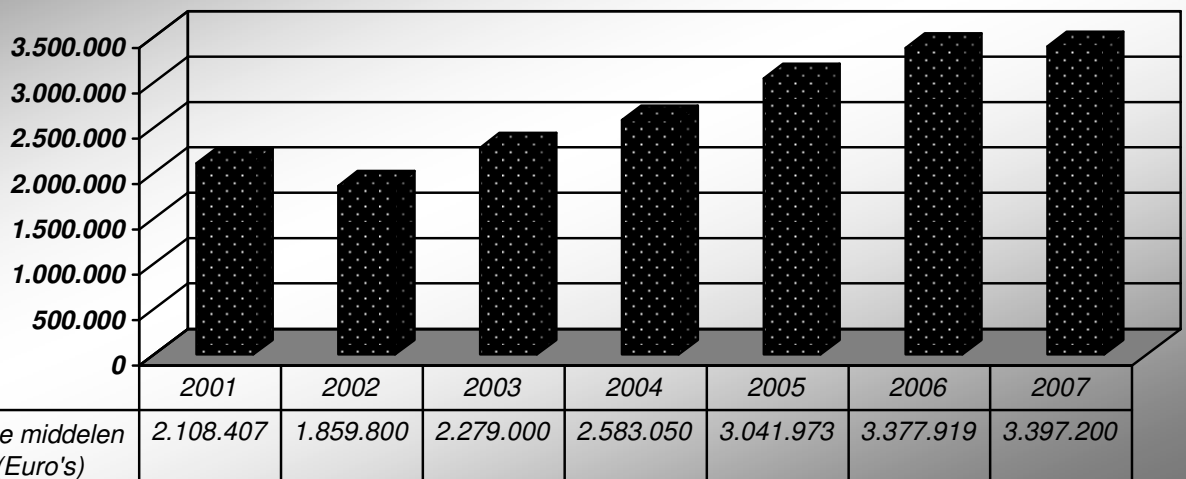
De figuren 1 en 2 verschaffen een overzicht van de financiële middelen die vanaf 1998 zijn ingezet door het stadsdeelmanagement.



Figuur 1 is het meerjarenperspectief kosten en dekking stadsdeelgewijs werken voor de periode 1998, 1999, 2000 (in gulden). In de bijlage is een overzicht opgenomen waarin figuur 1 nader wordt gespecificeerd. Het meerjarenperspectief biedt een overzicht van de geraamde kosten van het stadsdeelgewijs werken in de beginperiode. Het meerjarenperspectief is vooral bedoeld om inzichtelijk te maken hoe de gemeente de kosten die het stadsdeelgewijs werken met zich meebracht

wilde dekken (zie bijlage). De totaal generaal kosten zijn de kosten die samenhangen met de stadsdeelcoördinatie en de dienstverlening in wijkservicecentra (kosten huisvesting Wijkservicecentra). Overige budgetten zijn niet meegenomen in figuur 1. Dit is mede omdat er in de beginjaren weinig budgetten beschikbaar waren. Budgetten waarover het stadsdeelmanagement beschikking heeft zijn wel meegenomen in figuur 2. Voor wat betreft de dekking van de kosten geldt dat de personeelskosten worden opgebracht door een bijdrage van de Algemene Dienst (AD), de Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) en de Taskforce (TF), aangevuld met bijdragen van de Welzijnsdienst (WD), Bouw en Milieu Dienst (BMD) en de Dienst voor Complementaire Werkgelegenheid (DCW). De kosten voor de organisatie en huisvesting worden opgebracht door de GSD, BMD en Burger en Algemene Zaken (BAZ). Het dekkingstekort dat vervolgens overblijft, wordt gezamenlijk opgebracht door GSD, WD, BMD en BAZ/CS/TF. In 1999 wordt door de raad nog een alternatief dekkingsvoorstel aangenomen (Raadsbesluit, september 1999). Hieruit blijkt eveneens dat de kosten voor het stadsdeelgewijs werken worden opgebracht door de GSD, WD, BMD en BAZ/CS/TF.

**Figuur 2** Overzicht inzet financiële middelen stadsdeelmanagement 2001-2007 (budgetten zijn excl. sportactivering)



Figuur 2 geeft een overzicht van de financiële middelen die zijn ingezet door het stadsdeelmanagement in de periode 2001-2007. Een specificatie van de grafiek is opgenomen in de bijlage. In figuur 2 zijn de afdelingskosten en de diverse budgetten die het stadsdeelmanagement jaarlijks tot haar beschikking heeft opgenomen. In figuur 1 is dit niet het geval. De grootste post binnen de afdelingskosten zijn de loonkosten. Deze loonkosten zijn opgelopen van € 697.060, - in 2001 tot € 1.323.900, - in 2007. Het verschil tussen de begroting van 2004 en 2005 is te verklaren door het aannemen van 5 extra senior projectmedewerkers. Kijkend naar de budgetten die het stadsdeelmanagement jaarlijks tot haar beschikking heeft gehad vanaf 2001 dan kan worden gesteld dat de hoogte van de budgetten over het algemeen is toegenomen. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement steeds meer

verschillende budgetten tot haar beschikking gekregen. Enkele voorbeelden van deze budgetten zijn de budgetten Buurtinitiatieven (v.a. 2004), Buurt in Actie (v.a. 2005), Wijkeconomie (v.a. 2006) en Veiligheid (WENS) (v.a. 2006). Het totaal van de financiële middelen die jaarlijks worden ingezet (inclusief loonkosten e.d.) is gegroeid van € 2.108.407, - in 2001 tot € 3.397.200, - in 2007. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement jaarlijks de beschikking over een aanzienlijk bedrag voor Seca-2 projecten (oplopend van € 499.158, - in 2001 tot € 796.673, - in 2007). Dit bedrag wordt onttrokken aan de Seca-2 reserve. Deze reserve is ontstaan nadat in het verleden de gemeentelijke kabel (Seca genoemd) werd verkocht. De opbrengst van deze verkoop is gestort in drie 'Seca' reserves. In 1998 is besloten door de gemeenteraad om de Seca-2 reserve jaarlijks te bestemmen voor projecten gericht op het verbeteren van de leefbaarheid binnen de stadsdelen (Besluitenlijst B&W, februari 2008). Vanaf 2008 heeft het stadsdeelmanagement geen beschikking meer over Seca-2 reserves.

### **6.1.3 Conclusie m.b.t. inzet financiële en personele middelen**

In de loop der jaren heeft de formatie van het stadsdeelmanagement zich uitgebreid tot de volgende basisbezetting:

- een stadsdeelmanager
- een senior projectmedewerker
- een projectmedewerker
- een managementassistent

Naast de vaste basisformatie van het stadsdeelmanagement heeft bijna elk stadsdeel vaak een tijdelijke formatie voor tijdelijke projecten. De kosten van het stadsdeelgewijs werken in de beginperiode, dus de kosten die samenhangen met de directe stadsdeelcoördinatie (een basisbezetting van een stadsdeelcoördinator en een secretariaatsmedewerker per stadsdeel en de direct daaraan verbonden organisatie- en huisvestingskosten) en de meerkosten die samenhangen met de dienstverlening in wijkservicecentra, werden gedekt door verschillende diensten. Dit waren de GSD, WD, BMD, BAZ, CS en de TF. Uit de begrotingen vanaf 2001 blijkt dat de hoogte van de budgetten en het aantal budgetten in de loop der jaren aanzienlijk is toegenomen. Het stadsdeelmanagement heeft bijvoorbeeld budgetten gekregen voor Buurt in Actie, Buurtinitiatieven, Wijkeconomie en Leefbaarheid en Veiligheid. Het totaal van de financiële middelen die jaarlijks worden ingezet (inclusief loonkosten e.d.) is gegroeid van € 2.108.407, - in 2001 tot € 3.397.200, - in 2007. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement jaarlijks (t/m 2007) de beschikking over een aanzienlijk bedrag voor Seca-2 projecten (projecten gericht op verbeteren van de leefbaarheid binnen de stadsdelen).

## 6.2 Tevredenheid burgers met het gevoerde beleid

Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de tevredenheid van bewoners met het gevoerde beleid, worden gegevens uit de Buurtmonitor Enschede gebruikt (I&O-research, Buurtmonitor Enschede). In deze buurtmonitor staan cijfers over uiteenlopende onderwerpen, zoals leefbaarheid, de (sociale en fysieke) kwaliteit van de woonomgeving, veiligheid, etc. Verbeteringen op deze vlakken zijn algemene beleidsdoelen van de gemeente (en soms van partners) waaraan de stadsdeelwijze manier van werken moet bijdragen. Cijfers zeggen niet direct iets over de tevredenheid met het gevoerde beleid, maar wel over tevredenheid met bereikte resultaten. Cijfers gaan terug tot 1997 waardoor het mogelijk is om op basis van cijfers aan te geven welke ontwikkelingen er zijn vanaf 1997. Tevens is het mogelijk om verschillen tussen stadsdelen inzichtelijk te maken. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van indicatoren op het gebied van tevredenheid met voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid.

### 6.2.1 Voorzieningen

De eerste indicator is de tevredenheid van bewoners met voorzieningen in de buurt. In tabel 1 staan cijfers die bewoners geven voor voorzieningen in de buurt. In tabel 2 wordt dit verder gespecificeerd door per voorziening aan te geven welk percentage van de bewoners hier tevreden mee is.

**Tabel 1 welk cijfer zou u geven voor de voorzieningen in uw buurt?  
- 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

	Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
1997	6,6	6,8	6,9	7,0	6,7	6,8
2000	6,7	6,88	6,62	7,15	6,91	6,88
2002	6,92	7,1	6,99	7,24	6,94	7,05
2004	6,96	6,99	7,03	7,23	6,88	7,02
2006	-	-	-	-	-	-
2007	7,36	7,2	7,11	7,42	7,06	7,23

Uit tabel 1 blijkt dat bewoners in Enschede door de jaren heen het totale pakket aan voorzieningen hoger zijn gaan waarderen (in cijfers). Deze conclusie is gebaseerd op de verschillen tussen de meest recente meting in 2007 en de eerste meting in 1997. Voor de stadsdelen geldt dat er in de tussenliggende periode vaak een golvende, maar stijgende lijn valt waar te nemen voor wat betreft de metingen. Verschillen in de periode 1997-2007 variëren van een toename van 0,21 in stadsdeel West, tot een toename van 0,76 in het stadsdeel Centrum. Gemeentebreed waarderen de bewoners voorzieningen met bijna een halve punt meer.

**Tabel 2 Tevredenheid met voorzieningen [%] - 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

		Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
<b>Tevredenheid met voorzieningen Speelmogelijkheden</b>	<b>1997</b>	34	50	55	61	39	49
	<b>2000</b>	41,5	49,3	50,8	69,8	52,7	54,8
	<b>2002</b>	49,5	64,6	58,7	67,6	61,7	61,5
	<b>2004</b>	58	72,8	67,7	72,1	57,1	65,9
	<b>2006</b>	46,6	72,8	57,7	71,4	63	64,4
	<b>2007</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Tevredenheid met voorzieningen Straatverlichting</b>	<b>1997</b>	82	86	87	80	87	84
	<b>2000</b>	84,4	84,1	82,5	80,8	86,6	83,6
	<b>2002</b>	82,2	88,8	86,8	84,4	89	86,4
	<b>2004</b>	87,6	90,2	91,4	88,4	91,2	89,8
	<b>2006</b>	87,5	86,8	85,1	85,2	88,7	86,6
	<b>2007</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Tevredenheid met voorzieningen Groenvoorziening</b>	<b>1997</b>	59	75	68	72	69	69
	<b>2000</b>	61,9	76,5	70,2	78,8	71,4	72,6
	<b>2002</b>	69,4	83	77,2	83,3	76,5	78,4
	<b>2004</b>	69	86,4	81,7	82,7	76,5	79,7
	<b>2006</b>	65,9	83,1	73,7	80,9	76	76,9
	<b>2007</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Tevredenheid met voorzieningen Onderhoud wegen</b>	<b>1997</b>	70	69	69	71	67	69
	<b>2000</b>	64,8	69,7	67,9	77,5	66,6	69,9
	<b>2002</b>	72	72	66,8	71,6	59,7	68,1
	<b>2004</b>	72	72,8	73,4	71,3	64,6	70,5
	<b>2006</b>	71,3	72,9	68,8	71,3	67	70,3
	<b>2007</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Tevredenheid met voorzieningen Voorzieningen voor jongeren</b>	<b>1997</b>	57	49	42	40	37	44
	<b>2000</b>	46,3	54,8	38,3	41,5	43,9	44,8
	<b>2002</b>	50,2	53,9	33,9	39,9	39,1	42,6
	<b>2004</b>	48,7	58,9	34,3	37,9	41,4	43,4
	<b>2006</b>	51,9	56,2	33,7	46,3	43,7	45,9
	<b>2007</b>	-	-	-	-	-	-

Uit tabel 2 blijkt dat voor alle voorzieningen geldt dat gemeentebreed het percentage tevreden bewoners is toegenomen, zij het dat deze groei in enkele gevallen gering is. De tevredenheid met speelmogelijkheden is het sterkst gegroeid van 49% naar 64%. Tevredenheid met straatverlichting (87% laatste meting), groenvoorziening (77%) en onderhoud wegen (70%) is eveneens gegroeid en is in alle gevallen redelijk hoog te noemen. De minste waardering is er voor voorzieningen voor jongeren. Dit percentage is slechts met 2% gestegen door de jaren heen en is met 46% relatief laag te noemen. Op stadsdeelniveau geldt dat tevredenheid met bijna alle voorzieningen (in meer of in mindere mate) in de loop der jaren is toegenomen. Het enige noemenswaardige hier is dat de tevredenheid met voorzieningen voor jongeren in zowel stadsdeel Centrum als West is afgenomen. Dit sluit aan bij de conclusie dat de waardering gemeentebreed op dit gebied niet erg hoog is.

## 6.2.2 Leefbaarheid

Wat betreft leefbaarheid wordt gekeken naar een drietal indicatoren. De eerste indicator is de algemene evaluatie van de buurt. Dit is een kerngetal samengesteld uit meerdere variabelen die hierop betrekking hebben. De tweede indicator is de sociale kwaliteit van de woonomgeving. Hiervoor geldt eveneens dat dit een samengesteld kerngetal is. Tot slot wordt gekeken naar het cijfer dat bewoners geven voor de algemene leefbaarheid in de buurt.

**Tabel 3 Algemene evaluatie van de buurt - 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

	Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
1997	6,7	7,5	7,2	7,3	7,4	7,2
2000	6,71	7,48	7,03	7,33	7,64	7,29
2002	7,14	7,64	7,3	7,55	7,64	7,48
2004	7,45	7,76	7,62	7,68	7,79	7,68
2006	7,4	7,66	7,37	7,41	7,66	7,51
2007	-	-	-	-	-	-

Uit tabel 3 blijkt dat over de periode 1997-2006 er zowel gemeentebreed als per stadsdeel een stijging is voor wat betreft de algemene evaluatie van de buurt door bewoners. Toenames variëren van 0,11 in Zuid tot 0,70 in Centrum. Gemiddeld gaat in Enschede de waardering van 7,2 in 1997 naar een 7,51 in 2006. Er moet worden opgemerkt dat de hoogste waarderingen worden gemeten in 2004.

**Tabel 4 Sociale kwaliteit woonomgeving – 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

	Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
1997	-	-	-	-	-	-
2000	5,38	6,55	6,32	6,51	6,74	6,38
2002	5,87	6,49	6,4	6,43	6,74	6,43
2004	6	6,67	6,79	6,65	6,77	6,61
2006	5,95	6,69	6,41	6,31	6,68	6,44
2007	6,26	6,74	6,53	6,31	6,61	6,5

Uit tabel 4 blijkt dat over de periode 2000-2007 een (lichte) toename is te ontdekken in de sociale kwaliteit van de woonomgeving in drie van de vijf stadsdelen (Centrum, Noord, West). In twee stadsdelen valt een (lichte) daling te ontdekken (Zuid, Oost). Gemiddeld valt er gemeentebreed een stijging waar te nemen, hoewel dit met 0,12 gering is. Daarnaast kan ook hier worden opgemerkt dat de hoogste waarderingen worden gemeten in 2004.

**Tabel 5 Welk cijfer zou u geven voor de leefbaarheid in uw buurt?  
- 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

	Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
1997	6,8	7,2	7,2	7,2	7,3	7,2
2000	6,92	7,28	6,97	7,27	7,39	7,19
2002	7,16	7,53	7,28	7,44	7,45	7,39
2004	7,13	7,48	7,45	7,54	7,49	7,44
2006	-	-	-	-	-	-
2007	7,32	7,62	7,37	7,4	7,53	7,46

Uit tabel 5 blijkt dat het cijfer dat bewoners geven voor de algemene leefbaarheid in hun buurt in alle stadsdelen is toegenomen met de hoogste stijging van 0,52 in stadsdeel Centrum. Gemeentebreed gaf de Enschedeër in 1997 gemiddeld een 7,2 voor de leefbaarheid, in 2007 is dit een 7,46.

### 6.2.3 Veiligheid

Veiligheid wordt onderverdeeld in drie indicatoren. De eerste indicator is het cijfer dat bewoners geven voor de veiligheid in de buurt. De tweede indicator betreft het percentage bewoners dat onveiligheidsgevoelens heeft in het algemeen en de derde indicator betreft het percentage bewoners dat onveiligheidsgevoelens heeft in zijn of haar eigen buurt.

**Tabel 6 Welk cijfer zou u geven voor de veiligheid in uw buurt? - 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

	Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
1997	6,6	7,0	6,9	7,1	7,0	6,9
2000	6,71	7,12	6,72	7,14	7,12	6,99
2002	6,77	7,25	7,04	7,22	7,25	7,13
2004	6,96	7,24	7,29	7,36	7,31	7,25
2006	-	-	-	-	-	-
2007	7,16	7,59	7,45	7,42	7,52	7,45

Tabel 6 laat zien dat bewoners gemeentebreed de veiligheid in 2007 ten opzichte van 1997 meer dan een halve punt hoger waarderen. In 1997 is dit een 6,90 in 2007 is dit een 7,45. Wanneer vervolgens de ontwikkeling per stadsdeel wordt bekeken dan kan worden geconcludeerd dat in alle stadsdelen bewoners een hogere waardering geven voor de veiligheid. Dit varieert van een stijging van 0,32 in stadsdeel Zuid tot 0,59 in stadsdeel Noord.

**Tabel 7 Onveiligheidsgevoelens [%] - 1997, 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 - Stadsdelen**

		Centrum	Noord	West	Zuid	Oost	Enschede
<b>Onveiligheidsgevoelens - onveilig (algemeen)</b>	<b>1997</b>	34	25	24	25	27	27
	<b>2000</b>	35,4	25,8	34	25,5	30	29.6
	<b>2002</b>	41,3	32,6	31,2	34,5	28,5	33.2
	<b>2004</b>	29,8	26,6	30	26,3	23,7	27
	<b>2006</b>	34,4	28,9	27,5	26,3	24,8	28
	<b>2007</b>	31,4	21,4	23,8	24,2	19,4	23.5
<b>Onveiligheidsgevoelens - onveilig in eigen buurt</b>	<b>1997</b>	23	17	15	19	17	18
	<b>2000</b>	24	14,6	21,8	14	16	17.5
	<b>2002</b>	30,6	20,6	17,8	20,6	18	21
	<b>2004</b>	21,2	18,2	17,9	15,1	13,9	16.9
	<b>2006</b>	24,5	16,7	16,5	13,3	12,9	16.2
	<b>2007</b>	22,6	12,8	15	17,7	12,8	15.8

Uit tabel 7 blijkt dat zowel de onveiligheidsgevoelens in het algemeen, als de onveiligheidsgevoelens in de eigen buurt in de periode 1997-2007 zijn afgenomen. Gemeentebreed is dit eerste percentage gedaald met 3,5% naar 23,5% en het tweede met 2,2% naar 15,8%. Wel kan worden geconcludeerd dat er in de periode 1997-2002 een toename is van de onveiligheidsgevoelens. Daarna nemen deze onveiligheidsgevoelens weer af. Ontwikkelingen op stadsdeelniveau lopen ongeveer gelijk met ontwikkelingen gemeentebreed.

#### **6.2.4 Conclusie m.b.t. tevredenheid burgers**

Op basis van alle cijfers op het gebied van tevredenheid van bewoners met voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid kan worden geconcludeerd dat in de periode 1997-2007 zich diverse positieve ontwikkelingen hebben voorgedaan. De inwoners van Enschede zijn in 2007 ten opzichte van 1997 vaker tevreden met voorzieningen. Men geeft het totale pakket voorzieningen een hoger cijfer. Wanneer op stadsdeelniveau wordt gekeken dan geldt dat in elk stadsdeel de bewoner het totale pakket aan voorzieningen hoger is gaan waarderen. Voor wat betreft de tevredenheid van bewoners met een aantal specifieke voorzieningen (speelmogelijkheden, straatverlichting, groenvoorziening, onderhoud wegen en voorzieningen voor jongeren) geldt dat er per stadsdeel een stijging van de tevredenheid met vrijwel iedere voorziening valt waar te nemen. Wat wel opvalt, is dat de tevredenheid met voorzieningen voor de jeugd zowel gemeentebreed als per stadsdeel aanzienlijk lager is dan de tevredenheid met overige voorzieningen. Cijfers over de leefbaarheid in de buurt laten over het algemeen een positief beeld zien. Op alle indicatoren is gemeentebreed een stijging waar te nemen, zij het dat deze stijging vaak gering is. In positieve zin valt op dat in het stadsdeel Centrum de hoogste stijgingen worden waargenomen op de verschillende indicatoren. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat er gezien de relatief lage waarderingen in 1997 in dit stadsdeel de meeste winst te behalen viel. Tot slot is gekeken naar (on)veiligheidsgevoelens van bewoners. Opvallend is dat gemeentebreed de veiligheid in de buurt in 2007 ten opzichte van 1997 bijna een halve punt hoger scoort. In elk stadsdeel wordt gemiddeld een hoger cijfer gegeven. Daarnaast zijn in



elk stadsdeel de algemene onveiligheidsgevoelens en de onveiligheidsgevoelens in de eigen buurt afgenomen (zij het in de ene buurt wat meer als in de ander).

### **6.3 Conclusie m.b.t. doelmatigheid**

In dit hoofdstuk is in het kader van de doelmatigheid van het stadsdeelgewijs werken onderzocht welke financiële en personele middelen in de periode 1995-2007 zijn ingezet ten behoeve van het stadsdeelgewijs werken en welke ontwikkeling zich heeft voorgedaan in de tevredenheid van de burgers met het gevoerde beleid. Doelmatigheid gaat over de relatie tussen de inzet van middelen en de opbrengsten die daarmee zijn gegenereerd. In dit geval zijn de opbrengsten de verbeteringen die zich hebben voorgedaan op het gebied van voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid. Daarnaast kunnen verbeteringen op het gebied van de vier doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken als opbrengsten worden beschouwd. In dit hoofdstuk is gebleken dat er op het gebied van voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid zich meerdere verbeteringen hebben voorgedaan. In hoofdstuk 4 is tevens geconcludeerd dat zich duidelijk verbeteringen hebben voorgedaan op het gebied van de centrale doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken. Er zijn dus diverse opbrengsten te melden. Voor wat betreft de middelen kan worden gesteld dat door de jaren heen behoorlijke budgetten zijn ingezet in kader van het stadsdeelgewijs werken. Enkele miljoenen worden jaarlijks geïnvesteerd om tot de diverse resultaten te komen. Hoe de relatie tussen de ingezette middelen en de opbrengsten precies is, is moeilijk aan te geven. Op deze relatie zijn namelijk diverse factoren van invloed. Toch is deze relatie er. Zo is bijvoorbeeld een deel van de opbrengsten te verklaren uit de afdelingskosten (loonkosten, vorming en opleidingskosten e.d.). De relatie tussen inzet van middelen en opbrengsten is er dus wel, maar het is moeilijk precies aan te geven hoe de verhoudingen liggen.

## **Hoofdstuk 7: Verklaringen voor de mate van doelbereiking**

De laatste onderzoeksvraag die beantwoord dient te worden is de volgende: In welke mate is doelbereiking in termen van burgerparticipatie, efficiëntie en ontbureaucratisering te verklaren uit de mate waarin beleidsuitgangspunten zijn gehanteerd en welke factoren zijn hierop mogelijk van invloed geweest? Deze vraag dient beantwoord te worden omdat in het kader van dit onderzoek een doelbereikingsonderzoek is uitgevoerd. Er is gekeken naar de mate waarin de verschillende doelstellingen zijn bereikt. Het realiseren van verschillende doelstellingen hoeft echter niet te betekenen dat het gevoerde beleid daarvan de oorzaak is. Er kunnen tal van andere redenen zijn waarom doelstellingen zijn bereikt zonder dat het gevoerde beleid hierop van invloed is geweest. Om toch iets te kunnen zeggen over de mate waarin het stadsdeelgewijs werken heeft bijgedragen aan het realiseren van meer burgerparticipatie, efficiëntie en ontbureaucratisering, wordt in dit hoofdstuk gezocht naar verklarende factoren. Er wordt gekeken naar factoren, voortvloeiend uit de beleidsuitgangspunten van het stadsdeelgewijs werken, die hebben bijgedragen aan verbeteringen op de diverse vlakken. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat er zich diverse verbeteringen hebben voorgedaan op zowel het gebied van burgerparticipatie als ontbureaucratisering. Belangrijk is te vermelden dat in dit onderzoek niet is aangegeven of er sprake is van efficiëntie verbeteringen. Er is in het kader van efficiëntie c.q. doelmatigheid gekeken naar de opbrengsten en de kosten van het stadsdeelgewijs werken. De verhouding er tussen is niet aan te geven. Op deze relatie zijn namelijk diverse factoren van invloed. In plaats daarvan is aan respondenten gevraagd naar factoren die van invloed zijn op de doelmatigheid. De antwoorden van de respondenten gaan niet alleen in op de efficiëntie, maar ook op effectiviteit in de zin van het genereren van meer opbrengsten door het stadsdeelgewijs werken.

Antwoord op deze onderzoeksvraag is verkregen door in interviews aan alle respondenten te vragen naar verklaringen voor de mate waarin de verschillende doelstellingen zijn gerealiseerd. Voor wat betreft burgerparticipatie is aan wijkraadvoorzitters, medewerkers van diensten en stadsdeelmanagers de vraag voorgelegd wat de belangrijkste factoren zijn die ervoor gezorgd hebben dat burgerparticipatie is toe- of is afgenomen. Voor wat betreft doelbereiking in termen van efficiëntie geldt dat aan stadsdeelmanagers en medewerkers van diensten de vraag is voorgelegd of de gemeente efficiënter is gaan werken door stadsdeelgewijs te gaan werken en welke factoren hierop mogelijk van invloed zijn geweest. Tot slot is voor wat betreft ontbureaucratisering aan alle respondenten gevraagd op welke wijze het stadsdeelgewijs werken heeft bijgedragen aan het wel of niet sneller oplossen van problemen.

### **7.1 Burgerparticipatie**

Uit het doelbereikingsonderzoek is naar voren gekomen dat burgerparticipatie in termen van het zorgen voor een grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid lijkt te zijn toegenomen. Aan wijkraadvoorzitters,

stadsdeelmanagers en de medewerkers van de diensten is de vraag voorgelegd wat de belangrijkste factoren zijn geweest die ervoor hebben gezorgd dat de mate van burgerparticipatie is veranderd. De meest genoemde reden door de respondenten is dat bewoners resultaat zien indien zij een inbreng leveren. Hiermee wordt onder andere bedoeld op resultaten in het kader van het buurtinitiatief. Op het moment dat bewoners met een goed initiatief komen dan zijn hier middelen voor beschikbaar. Dit heeft het effect dat bewoners op korte termijn de fysieke resultaten zien, zoals speeltoestellen die worden geplaatst. Een ander effect is dat er dankzij deze middelen sociale activiteiten plaatsvinden, zoals een buurtfeest of een markt. Daarnaast kan de realisatie van een initiatief (het proces zelf) zorgen voor extra inzet van bewoners. Het stadsdeelmanagement verwacht namelijk een 'tegenprestatie' op het moment dat er geld beschikbaar wordt gesteld. Er wordt van bewoners verwacht dat ze zelf ook een bijdrage leveren. Deze bijdrage hoeft niet zozeer in geld te zijn, maar kan ook in natura zijn. De bijdrage die bewoners moeten leveren en in bepaalde gevallen het initiatief zelf zorgt voor meer activering en participatie van bewoners. Het feit dat bewoners snel resultaat zien zorgt ervoor dat bewoners worden gestimuleerd om vaker met initiatieven te komen. Een andere reden die met name wordt genoemd door stadsdeelmanagers en medewerkers van de diensten is dat het belangrijk is dat de gemeente in de loop der tijd heeft laten zien aan de burger dat ze daadwerkelijk invloed hebben. Dit houdt in het openstaan voor inbreng van bewoners en luisteren naar wat ze te zeggen hebben, met andere woorden een werkstijl die meer gericht is op samenwerken. Hierbij sluit aan dat de gemeente steeds vaker probeert de burger te betrekken bij de beleidsvorming. De bewoner wordt steeds vaker aan de voorkant van processen betrokken om input te leveren. Dat de gemeente meer rekening is gaan houden met de inbreng van wijkraden en bewoners sluit aan bij het antwoord van de wijkraadvoorzitters op de vraag of de mate waarin de gemeente rekening houdt met de inbreng van wijkraden en bewoners in de loop der jaren is veranderd. Vijf van de zes wijkraadvoorzitters geven aan dat de gemeente daadwerkelijk meer rekening is gaan houden met deze inbreng. Een laatste reden waardoor burgerparticipatie is toegenomen, maar die niet per definitie op het conto van het stadsdeelgewijs werken is te schrijven, is de toenemende mondigheid van burgers zo blijkt uit de interviews. Bewoners laten zich steeds minder de les lezen en laten steeds vaker en duidelijker hun stem horen. Dit is echter eveneens een landelijke trend en is daarom niet per definitie toe te schrijven aan het stadsdeelgewijs werken.

## **7.2 Efficiëntie en effectiviteit**

Op basis van cijfers uit de Buurtmonitor Enschede is gebleken dat er gemeentebreed op het gebied van voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid verbeteringen zijn opgetreden. Daarnaast zijn centrale doelstellingen van het stadsdeelgewijs werken in bepaalde mate gerealiseerd. De relatie tussen opbrengsten en kosten is in hoofdstuk 6 besproken. Een van de belangrijkste factoren die van invloed is op efficiëntie volgens zowel de stadsdeelmanagers als de vertegenwoordigers van de verschillende diensten, is dat steeds vaker aan de voorkant van processen het contact met bewoners wordt gezocht. Het gevolg van

het investeren aan de voorkant van het proces is dat er aan het eind minder problemen zijn. Daarnaast kunnen bewoners op deze manier meedenken over een effectieve manier om zaken aan te pakken. Een andere factor die meespeelt volgens de stadsdeelmanagers en de medewerkers van de diensten is de aansluiting van de verschillende diensten bij het stadsdeelgewijs werken. Hierdoor is er meer samenhang gekomen in de werkzaamheden van de diverse diensten. Doordat er meer samenhang is en er meer afstemming plaatsvindt, kan er effectiever worden gewerkt. Daarnaast komen de ambtenaren van de diverse diensten door de oriëntatie op het stadsdeel eerder in contact met bewoners en partners uit het stadsdeel. Op die manier kan samen worden gezocht naar de meest effectieve manier om het probleem op te lossen. Dit sluit aan bij de eerste reden.

### **7.3 Ontbureaucratisering**

Uit het doelbereikingsonderzoek is naar voren gekomen dat er op het gebied van ontbureaucratisering in de zin van snel, slagvaardig en samenhangend opereren in relatie naar beleids- en uitvoeringsvraagstukken in de loop der jaren verbeteringen zijn opgetreden. Een van de factoren die hieraan heeft bijgedragen is de ontwikkeling van de positie van het stadsdeelmanagement. Het stadsdeelmanagement heeft in de loop der jaren een steeds sterkere positie binnen het ambtelijk apparaat gekregen. De mate waarin het stadsdeelmanagement binnen de gemeentelijke organisatie invloed uit kan oefenen om zaken te realiseren die worden aangedragen door partners en bewoners is toegenomen. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement steeds meer middelen tot haar beschikking gekregen. Al deze factoren samen hebben een positieve invloed gehad op het snel en slagvaardig kunnen handelen. Binnen het stadsdeelmanagement zijn namelijk ambtenaren werkzaam die veel contact hebben met wijkraden, bewoners en partners. Zij zijn vaak de personen die problemen en knelpunten signaleren. Op het moment dat zij de positie en de middelen hebben om wat met die problemen te doen, of er wat aan te laten doen, dan kan snel worden ingespeeld op knelpunten die er in de wijk zijn. Een andere factor die in interviews veel wordt genoemd door zowel partners en wijkraden als door de gemeentefunctionarissen zijn de korte lijnen die er zijn ontstaan dankzij het stadsdeelgewijs werken. Dit zijn korte lijnen tussen wijkraden, bewoners, partners en de gemeente. Voor de gemeente geldt dan niet alleen korte lijnen naar het stadsdeelmanagement, maar ook korte lijnen naar bijvoorbeeld stadsdeelbeheer. Dit laatste is erg belangrijk, omdat hierdoor veel relatief kleine problemen van fysieke aard snel kunnen worden aangepakt. Voor wat betreft meer samenhang in het opereren van de diensten geldt dat hierop twee belangrijke factoren van invloed zijn. Ten eerste is er meer overleg gekomen tussen de diensten. Er is een overlegstructuur ontstaan waardoor er meer afstemming plaats vindt en waardoor er meer samenhangend wordt geopereerd in relatie naar beleids- en uitvoeringsvraagstukken. Ten tweede zijn de diensten zich in de loop der tijd steeds verder gaan aansluiten bij het stadsdeelgewijs werken. Dit zorgt ervoor dat er meer in samenhang kan worden geopereerd.

#### **7.4 Conclusie m.b.t. verklarende factoren**

In dit hoofdstuk is gekeken naar de mate waarin doelbereiking in termen van burgerparticipatie, efficiëntie en ontbureaucratisering is te verklaren uit de mate waarin de beleidsuitgangspunten zijn gehanteerd en welke factoren hierop mogelijk van invloed zijn geweest. Voor wat betreft het verhogen van de burgerparticipatie is dit onder andere het buurtinitiatief geweest. De bijdrage die bewoners moeten leveren om een initiatief van de grond te krijgen en in bepaalde gevallen het initiatief zelf, zorgt voor meer activering en participatie van bewoners. Daarnaast zorgt het feit dat bewoners snel resultaat zien ervoor dat bewoners worden gestimuleerd om vaker met initiatieven te komen. Een andere factor is dat de gemeente steeds vaker de samenwerking zoekt met burgers en laat zien aan de burger dat ze invloed heeft. Een factor welke in principe niet op het conto is te schrijven van het stadsdeelgewijs werken is de toenemende mondigheid van burgers. Landelijk worden burgers steeds mondig. Deze ontwikkeling komt burgerparticipatie ten goede. Voor wat betreft de efficiëntie zijn er eveneens een aantal factoren voortvloeiend uit het stadsdeelgewijs werken die van invloed zijn geweest. Dit is ten eerste de aansluiting van verschillende diensten bij het stadsdeelgewijs werken. Hierdoor is er meer samenhang en afstemming gekomen waardoor er effectiever en efficiënter kan worden gewerkt. Ten tweede is het van belang dat steeds vaker aan de voorkant van processen het contact met bewoners wordt gezocht. Dit werkt volgens de respondenten effectiever. Tot slot zijn er enkele factoren voortvloeiend uit beleidsuitgangspunten die gezorgd hebben voor ontbureaucratisering in de zin van snel, slagvaardig en samenhangend opereren. Dit zijn ten eerste de doorzettingsmacht van het stadsdeelmanagement en de middelen die zij ter beschikking hebben gekregen. Dit geeft het stadsdeelmanagement de positie en de middelen om problemen sneller en slagvaardiger aan te pakken. Een andere factor is de korte lijnen die er zijn ontstaan. Hierdoor kunnen problemen sneller worden gesignaleerd en sneller worden opgelost. Voor wat betreft samenhang in het opereren van de verschillende diensten zijn met name factoren als overlegvormen tussen diverse actoren en aansluiting van de diensten bij het stadsdeelgewijs werken van belang. Concluderend kan worden gesteld dat het hanteren van diverse beleidsuitgangspunten van het stadsdeelgewijs werken heeft bijgedragen aan het realiseren van verschillende doelstellingen. Er zijn meerdere factoren geweest, voortvloeiend uit de beleidsuitgangspunten, die ervoor hebben gezorgd dat doelstellingen in meer of in mindere mate zijn gerealiseerd.

## Hoofdstuk 8: Conclusies

Op basis van de gesprekken die zijn gevoerd en de documenten die zijn bestudeerd kan in dit hoofdstuk een antwoord worden geformuleerd op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Deze centrale vraagstelling luidt als volgt:

Wat is de toegevoegde waarde van het stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede over de periode 1995-2007 en met inzet van welke financiële en personele middelen is deze toegevoegde waarde gerealiseerd?

De conclusies met betrekking tot de toegevoegde waarde van het stadsdeelgewijs werken zullen per doelstelling van het stadsdeelgewijs werken worden weergegeven. Dit zijn de volgende doelstellingen:

- zorgen voor **(samenhang)** tussen hetgeen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven op hun taakgebied in het stadsdeel doen
- zorgen voor grotere inbreng van bewoners bij het maken en uitvoeren van plannen en beleid **(activering en participatie)**
- er voor zorgen dat aangeboden diensten en producten goed aansluiten bij de vraag van de bewoners, ondernemers, instellingen en organisaties in het stadsdeel **(maatwerk)**
- regelen dat eventuele problemen snel opgelost worden **(slagkracht)**

Tevens worden conclusies weergegeven met betrekking tot ontwikkelingen op het gebied van voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid. Voor wat betreft het tweede gedeelte van de centrale vraagstelling zal worden ingegaan op conclusies met betrekking tot de financiële en personele middelen die zijn ingezet in het kader van stadsdeelgewijs werken.

### 8.1 Toegevoegde waarde stadsdeelgewijs werken

#### Samenhang

Op het gebied van samenhang kan worden geconcludeerd dat zich veel positieve veranderingen hebben voorgedaan. Verbeteringen op het gebied van samenhang hebben zich ten eerste voorgedaan in de onderlinge relatie tussen gemeentelijke diensten. Ten tweede hebben zich verbeteringen voor gedaan in de relatie tussen gemeentelijke diensten, instellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Belangrijk hierin is het netwerk dat op stadsdeelniveau is ontstaan. Er zijn in de loop der jaren diverse overlegvormen en contacten ontstaan tussen de verschillende actoren. Door dit netwerk weten partners en de gemeente elkaar goed te vinden. Dit blijkt onder andere uit het grote aantal projecten waarin partners en de gemeente samenwerken. Er is door alle contacten die zijn ontstaan steeds meer begrip gekomen voor elkaars standpunten waardoor er meer rekening gehouden wordt met elkaar. De invloed van partners op de uitvoering en vorming van gemeentelijk beleid is in de loop der jaren toegenomen, maar andersom geldt ook dat de invloed van de gemeente op het beleid van partners is toegenomen. Belangrijk in het creëren van meer samenhang is de aansluiting van zowel de

verschillende diensten als van diverse partners bij het stadsdeelgewijs werken geweest. De mate waarin de diverse organisaties zijn georiënteerd op het stadsdeel varieert, maar de gezamenlijke oriëntatie op het stadsdeel zorgt voor een grotere herkenning onderling, met een hogere mate van samenhang als gevolg. Een punt van zorg is het grote personele verloop de laatste jaren binnen enkele stadsdelen op functies die voor het stadsdeelgewijs werken van groot belang zijn. Dit betreft vooral verloop in het stadsdeelmanagement. Met name door partners en wijkraadvoorzitters wordt het verloop als negatief ervaren. Het duurt bij elke wisseling een bepaalde periode voordat er weer een relatie is opgebouwd. Dit kost veel tijd en energie. De nuancering die moet worden aangebracht is dat verloop zorgt voor een nieuwe, frisse kijk op bepaalde zaken.

### **Participatie en Activering**

Een eerste conclusie die moet worden getrokken met betrekking tot activering en participatie is dat er weinig harde cijfers beschikbaar zijn op dit gebied. In diverse monitoren en enquêtes die in de loop der jaren zijn gehouden zijn weinig tot geen indicatoren opgenomen die betrekking hebben op participatie en activering. In het verleden zijn er wel enkele onderzoeken geweest naar burgerparticipatie, maar dit zijn eenmalige onderzoeken geweest. Uitspraken over ontwikkelingen op de langere termijn is op basis daarvan niet mogelijk. Hiermee hangt samen dat de doelstellingen niet SMART zijn geformuleerd. Hierdoor moeten conclusies op het gebied van activering en participatie worden getrokken op basis van kwalitatief onderzoek met weinig aanvullende kwantitatieve gegevens.

Op het gebied van participatie en activering van bewoners moet onderscheid worden gemaakt tussen wijkraadsleden en overige bewoners. Voor wat betreft wijkraadsleden kan worden geconcludeerd dat zij de weg binnen de gemeentelijke organisatie goed weten te vinden. Door opgebouwde contacten met het stadsdeelmanagement en overige ambtenaren hebben zij meerdere ingangen binnen de gemeentelijke organisatie. Wijkraden leveren op diverse wijzen hun bijdrage aan het maken en uitvoeren van gemeentelijk beleid. Zo zijn wijkraden bijvoorbeeld nauw betrokken bij het opstellen van het jaarplan. De invloed van wijkraden is op diverse vlakken in de loop der tijd toegenomen. Kijkend naar de inbreng van bewoners die geen deel uitmaken van wijkraden kan worden geconcludeerd dat het lijkt dat bewoners over het algemeen in de loop der tijd een grotere bijdrage zijn gaan leveren aan het maken en uitvoeren van plannen en beleid. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat dit niet per definitie geldt voor elke wijk of buurt. In bepaalde wijken blijkt het erg lastig om bewoners te activeren of te laten participeren. Toch zijn er een aantal indicatoren op basis waarvan kan worden gesteld dat participatie en activering lijkt te zijn toegenomen. Ten eerste is er in veel wijken sprake van een toename van het aantal actieve bewoners. Ten tweede is er in veel wijken sprake van een toename in de opkomst bij wijkraadsvergaderingen of overige bijeenkomsten die betrekking hebben op de wijk. Deze opkomst neemt toe op het moment dat er belangrijke gebeurtenissen gaande zijn in de wijk. Ten derde zijn er diverse positieve effecten van het buurtinitiatief. Deze buurtinitiatieven zorgen voor meer activering en participatie van

bewoners. Bewoners zien dat er middelen beschikbaar zijn op het moment dat zij zich actief inzetten voor een initiatief. Dit werkt motiverend. De bijdrage van het burgerinitiatief aan activering en participatie blijkt in tegenstelling tot het buurtinitiatief minimaal te zijn. Er zijn in de loop der jaren slechts enkele burgerinitiatieven gerealiseerd, waarvan de laatste in april 2005. Verklaringen hiervoor liggen onder andere in de onbekendheid van bewoners met het burgerinitiatief. Bewoners zijn slecht geïnformeerd over het burgerinitiatief. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat de bewoners een lange procedure moeten doorlopen om een initiatief te realiseren. Wat tevens in bepaalde gevallen gebeurt is dat 'potentiële' initiatieven worden gerealiseerd met andere middelen die beschikbaar zijn. Dit kan bijvoorbeeld zijn met geld voor buurtinitiatieven. Dit voorkomt dat een lange procedure moet worden doorlopen om een burgerinitiatief te realiseren.

### **Maatwerk**

Met betrekking tot het leveren van maatwerk kunnen een aantal conclusies worden getrokken. De eerste conclusie is dat er volgens de respondenten zeker ruimte is binnen het gemeentelijk beleid om maatwerk te leveren. Deze ruimte is in de loop der jaren toegenomen. Op het moment dat bewoners, wijkraden, of partners zaken aandragen, is het vaak mogelijk om aan deze specifieke behoeftes tegemoet te komen. Een product waarin maatwerk ondermeer tot uitdrukking komt is het jaarplan. Volgens de respondenten is de gemeente in de loop der tijd steeds meer en steeds beter gaan luisteren naar wat bewoners willen. Dit sluit aan bij de tweede conclusie die kan worden getrokken en dat is dat de gemeente steeds meer denkt vanuit de vraag en minder vanuit het aanbod. De gemeente zoekt vaker het contact met bewoners, wijkraden en partners. Hierdoor weten ambtenaren beter wat er leeft, waardoor zij vervolgens beter in staat zijn in te spelen op de wensen van de wijk. De laatste conclusie die kan worden getrokken is dat, ondanks alle positieve ontwikkelingen, de gemeente op het gebied van het leveren van maatwerk nog steeds veel te winnen heeft. Er is nog steeds ruimte voor verbetering. De gemeente kan nog meer het contact zoeken met bewoners en partners om tot maatwerk te komen. Het gaat dan niet om het principe 'u vraagt, wij draaien', maar eerder om samen met bewoners en partners te zoeken naar oplossingen voor de problemen in de stadsdelen.

### **Slagkracht**

De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken op basis van de gesprekken die zijn gevoerd is dat de snelheid waarmee problemen worden opgelost in de loop der jaren is toegenomen. Hoewel de snelheid volgens verschillende respondenten nog hoger kan, is er duidelijk verbetering opgetreden. Een belangrijk aspect hierin is de positie van het stadsdeelmanagement. Vanuit de gemeente gezien is het stadsdeelmanagement de vooruitgeschoven post richting bewoners en partners. Daarom is het van belang dat het stadsdeelmanagement de positie en de doorzettingsmacht binnen de gemeentelijke organisatie heeft om iets aan de problemen van bewoners en partners te kunnen doen. Doorzettingsmacht is in dit geval de mate waarin het stadsdeelmanagement invloed uit kan oefenen binnen de



gemeentelijke organisatie om zaken te realiseren die worden aangedragen door partners en bewoners. Geconcludeerd kan worden dat het stadsdeelmanagement die positie in de loop der jaren ook heeft gekregen. Onder leiding van de stadsdeelmanager kan het stadsdeelmanagement een grote mate van invloed uitoefenen binnen de verschillende diensten. Hierdoor kunnen problemen en knelpunten die in de wijken worden gesignaleerd sneller en effectiever worden aangepakt. Volgens de stadsdeelmanagers is het van belang dat het stadsdeelmanagement niet te groot wordt. Het stadsdeelmanagement heeft een makelaarsfunctie en dat moet zo blijven. Op het moment dat het stadsdeelmanagement te groot wordt kan dit ten koste gaan van de slagvaardigheid. Er ontstaat dan een extra lijn en dit is niet de bedoeling.

### **Tevredenheid burgers met het gevoerde beleid**

In dit onderzoek is gekeken naar cijfers uit de Buurtmonitor Enschede. Er is gekeken naar ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan op het gebied van tevredenheid met voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid. Op basis van deze cijfers kan worden geconcludeerd dat zich op alle vlakken verbeteringen hebben voorgedaan. Voor wat betreft tevredenheid met voorzieningen zijn de beste resultaten geboekt op het gebied van tevredenheid met speelmogelijkheden en groenvoorziening. Wat hier uitspringt in negatieve zin is de geringe mate van tevredenheid onder bewoners met voorzieningen voor jongeren. Gemeentebreed geven slechts iets meer dan vier op de tien bewoners in Enschede aan hier tevreden mee te zijn. Dit is gezien andere scores laag te noemen. Indicatoren op het gebied van leefbaarheid geven aan dat er een stijging valt waar te nemen op het gebied van leefbaarheid door de jaren heen, zij het dat deze stijging vaak gering is. In positieve zin valt op dat in stadsdeel Centrum de hoogste stijgingen worden waargenomen. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat er gezien relatief lage waarderingen in het verleden er de meeste winst te behalen viel. Tot slot kan worden geconcludeerd dat op het gebied van veiligheid eveneens resultaten zijn geboekt. Het belangrijkste resultaat op dit gebied is dat bewoners hun buurt aanzienlijk veiliger zijn gaan vinden.

## **8.2 Inzet financiële en personele middelen**

Het tweede gedeelte van de centrale vraagstelling gaat over de financiële en personele middelen die zijn ingezet om tot de verschillende resultaten te komen. Gekeken is naar de inzet van personele en financiële middelen door het stadsdeelmanagement. Het stadsdeelmanagement is in de loop der jaren gegroeid van één stadsdeelcoördinator met enige secretariële ondersteuning tot de volgende basisformatie:

- een stadsdeelmanager
- een senior projectmedewerker
- een projectmedewerker
- een managementassistent

Naast deze vaste basisformatie heeft bijna elk stadsdeel vaak een tijdelijke formatie voor tijdelijke projecten. Voor wat betreft de financiële middelen die zijn ingezet kan worden geconcludeerd dat het aantal budgetten en de hoogte van de budgetten in

de loop der jaren behoorlijk is gestegen. Het totaal van de financiële middelen die jaarlijks worden ingezet is enkele miljoenen (inclusief loonkosten e.d.). In de periode 2001-2007 is dit gegroeid van € 2.108.407, - naar € 3.397.200, -. Daarnaast heeft het stadsdeelmanagement jaarlijks de beschikking (t/m 2007) over een aanzienlijk bedrag voor Seca-2 projecten (projecten gericht op verbeteren van de leefbaarheid binnen de stadsdelen). Voor deze periode waren de financiële middelen die zijn ingezet aanzienlijk lager en had het stadsdeelmanagement nauwelijks budgetten ter beschikking.

### **8.3 Eindconclusie**

De centrale vraagstelling van dit evaluatieonderzoek is:

Wat is de toegevoegde waarde van het stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede over de periode 1995-2007 en met inzet van welke financiële en personele middelen is deze toegevoegde waarde gerealiseerd?

Op basis van interviews met respondenten en cijfers uit enquêtes kan worden geconcludeerd dat het stadsdeelgewijs werken een aanzienlijke toegevoegde waarde blijkt te hebben. In de loop der tijd is een structuur ontstaan waarbinnen de gemeente, partners, wijkraden en bewoners elkaar weten te vinden. Op het gebied van samenhang, participatie en activering, maatwerk en slagkracht zijn diverse resultaten geboekt. Toch valt er nog steeds voor wat betreft de diverse doelstellingen winst te boeken. Naast de toegevoegde waarde van het stadsdeelgewijs werken in de zin van resultaten op het gebied van de doelstellingen zijn er eveneens diverse resultaten geboekt op het gebied van tevredenheid van bewoners met voorzieningen, leefbaarheid en veiligheid. Hoewel deze verbeteringen niet alleen zijn toe te schrijven aan het stadsdeelgewijs werken, levert het hier wel een bijdrage aan. De middelen die zijn ingezet in de loop der jaren zijn zowel wat betreft personeel als wat betreft de budgetten aanzienlijk toegenomen. Jaarlijks worden enkele miljoenen geïnvesteerd om tot de diverse resultaten te komen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan loonkosten, of diverse budgetten. Op basis van dit alles kan worden geconcludeerd dat het stadsdeelgewijs zeker een toegevoegde waarde heeft, maar dat dit wel de nodige kosten met zich meebrengt.

## **Bijlage 1 Lijst van geraadpleegde bronnen**

- Gemeente Enschede (1993). *Principe besluit B&W juni 1993: Conclusies op basis van de strategische conferentie "op naar de wijk"*
- Gemeente Enschede (1993). *Notitie wijkgericht werken en buurtaanpak: een benaderingswijze*
- Gemeente Enschede (1994). *Raadsbesluit maart 1994: Organisatie stadsdeelgewijs werken*
- Gemeente Enschede (1994). *Plan van aanpak voor de start van fysiek beheer*
- Gemeente Enschede (1996). *Notitie stadsdeelgewijs werken –visie en advies van het CMT-*
- Gemeente Enschede (1997). *Raadsbesluit augustus 1997: stadsdeelgewijs werken: evaluatie en uitbreiding*
- Gemeente Enschede (1998). *Nota: Verdere groei stadsdeelgewijs werken*
- Gemeente Enschede (1998). *Stadsdeelcoördinatie in meerjarenperspectief*
- Gemeente Enschede (1999). *Discussienota: Stadsdeelgewijs werken in de Gemeente Enschede*
- Gemeente Enschede (1999). *Raadsbesluit september 1999: financiering stadsdeelgewijs werken*
- Gemeente Enschede (2000). *Besluitvorming voortgang Stadsdeelgewijs werken in de gemeente Enschede*
- Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht: Lemma BV
- Gemeente Enschede (2002). *Verordening september 2002: Verordening Burgerinitiatiefvoorstel*
- Gemeente Enschede (2002). *Verordening oktober 2002: Subsidieverordening Buurt aan Zet 2002*
- Algemene Rekenkamer (2003). *Handreiking meten van doelmatigheid*
- Gemeente Enschede (2004). *Verordening november 2004: Subsidieverordening Buurt in Actie 2004*

Gemeente Enschede (2004). *Notitie: Stadsdeelgewijs werken in Enschede: verantwoording projectperiode 2000-2003, voorstellen ontwikkelperiode 2004 en verder*

Gemeente Enschede (2004). *Raadsbesluit april 2004: inrichting en werkwijze raad en commissies*

Gemeente Enschede (2004). *B&W besluit maart 2004: besluiten n.a.v. rapportage Stadsdeelgewijs werken in Enschede*

Gemeente Enschede (2004). *Evaluatie notitie: Dualistisch werken in Enschede, Tussentijdse stand van zaken, Voorstellen tot bijsturing, Plan van Aanpak*

Gemeente Enschede (2004). *Raadsbesluit december 2004: Uitwerking amendement budget stadsdeelcommissies*

Broeze, L. en Boeren, A. (2004). *Onze buurt aan Zet project in Enschede; Beoogde en feitelijke effecten*. Universiteit Twente (bacheloronderzoek bestuurskunde)

Edelenbos, J., Klaassen, H.L., en Schaap, L. (2005). *Burgerparticipatie zonder verantwoordelijkheid*. Erasmus Universiteit Rotterdam – Faculteit Sociale Wetenschappen

Gemeente Enschede (2005). *Nota bij de brief aan de leden van de gemeenteraad 'Arbeidsmarktbeleid en Stadsbedrijf' d.d. 9 november 2005*

Gemeente Enschede (2006). *Verordening januari 2006: Subsidieverordening activiteiten stadsdeelgewijs werken*

Gemeente Enschede (2007). *Verordening januari 2007: Gewijzigde verordening op de rekenkamercommissie gemeente Enschede 2007*

Gemeente Enschede (2007). *Stappenplan oprichting Stadsbedrijf*

Gemeente Enschede (2007). *Verordening maart 2007: Verordening op de stedelijke commissie en de stadsdeelcommissies*

Gemeente Enschede (2007). *College ziet af van oprichting Stadsbedrijf*. Persbericht juni 2007

Gemeente Enschede (2008). *Regeling Wijkorganen 2008*

Gemeente Enschede (2008). *Brief aan de Raad van 19 februari 2008: Organisatieontwikkeling in relatie tot stadsdeelgewijs werken*

Gemeente Enschede (2008). *Concept besluitenlijst Burgemeester en Wethouder van Gemeente Enschede van dinsdag 26 februari 2008*

**Databank**

I&O Research (1997-2007). Enschede Buurtmonitor.

## Bijlage 2 Lijst van respondenten

	Categorie	Functie	Naam	Datum Afspraak
1	Wethouder	Stadsdeelwethouder en coördinerend wethouder stadsdeelgewijs werken	Dhr. E. Wallinga	3 oktober 2008
2	Gemeentesecretaris	Voormalig gemeentesecretaris gemeente Enschede	Dhr. A. van Gils	11 november 2008
3	Raadslid	Voorzitter stadsdeelcommissie Noord	Dhr. G. Dijkhuizen	18 september 2008
4	Raadslid	Voorzitter stadsdeelcommissie Centrum	Dhr. J. Hatendoer	17 september 2008
5	Stadsdeelmanager	Stadsdeelmanager Oost	Dhr. A. Fransen	17 september 2008
6	Stadsdeelmanager	Stadsdeelmanager Zuid	Dhr. M. Verhijde	17 september 2008
7	Stadsdeelmanager	Voormalig stadsdeelmanager Noord	Dhr. J. Bron	22 september 2008
8	Stadsdeelmanager	Voormalig stadsdeelmanager Centrum	Dhr. B. ter Horst	29 september 2008
9	Voorzitter wijkraad	Voorzitter wijkraad Wesselerbrink (Zuid)	Dhr. E. Jonker	23 september 2008
10	Voorzitter wijkraad	Voorzitter wijkraad Helmerhoek (Zuid)	Dhr. B. Ezendam	22 september 2008
11	Voorzitter wijkraad	Voorzitter wijkraad Velve Lindenhof (Oost)	Dhr. G. Ansink	23 september 2008
12	Voorzitter wijkraad	Voorzitter wijkraad 'T Ribbelt-Stockhorst (Oost)	Dhr. J. de Jong	24 september 2008
13	Voorzitter wijkraad	Voorzitter wijkraad Horstlanden-Veldkamp (Centrum)	Dhr. G. Clement	3 oktober 2008
14	Voorzitter wijkraad	Voorzitter wijkraad West Boswinkel (West)	Dhr. B. Zwart	23 september 2008
15	Partner	Leefbaarheidconsulent Woningbouwcorporatie Domijn	Mevr. O. Schenk	2 oktober 2008
16	Partner	A.i. teamleider transitie en participatie, voormalig teamleider Wonen Enschede: Woningbouwcorporatie De Woonplaats	Dhr. B. Timmen	2 oktober 2008

17	Partner	Hoofd wijkgericht werken Oost: Alifa Welzijn	Dhr. F. Zwijnenberg	26 september 2008
18	Partner	Voormalig districtchef Noord en Oost: Politie Enschede	Dhr. R. Bokdam	29 september 2008
19	DMO	Ontwikkelingsmanager (Oost)	Dhr. H. Maartens	1 oktober 2008
20	DSOB	Manager Openbare Ruimte Stadsdeel (Oost)	Dhr. H. Spijk	1 oktober 2008
21	DMO	Ontwikkelingsmanager (Zuid)	Mevr. A. van den Nieuwboer	24 september 2008
22	DSOB	Ontwikkelingsmanager (Zuid)	Mevr. W. Haverkamp	22 september 2008

**Bijlage 3 Overzicht inzet financiële middelen stadsdeelmanagement 2001-2007  
(budgetten zijn excl. Sportactivering)**

<b>Afdeling</b>	<b>Begroting 2007</b>	<b>Begroting 2006</b>	<b>Begroting 2005</b>	<b>Begroting 2004</b>	<b>Begroting 2003</b>	<b>Begroting 2002</b>	<b>Begroting 2001</b>
Loonkosten	1.323.900	1.210.494	1.260.503	892.200	849.900	750.800	697.060
Personeel van derden							
Reis- en verblijfskosten	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	4.583
Vorming en opleiding	15.600	14.306	11.190	2.500	2.500	11.500	5.763
Diverse vergoedingen	2.800	3.657	3.041			2.500	1.997
Kosten doorberekeningen	675.300	609.512	699.109	647.100	751.600	81.800	315.423
Kosten doorbelasting onderst. projecten				367.000	-367.000	-86.000	
Onttrekking reserve							
Opbrengst doorberekeningen	-66.500						
Opbrengst doorberekeningen SGW	-1.957.100	-1.843.969	-1.979.843	-1.547.800	-1.524.000	-852.600	-1.025.825
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Product</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Stelpost looncompensatie		42.421					
Taakstelling	-95.000						
Kapitaallasten+afschrijvingen	27.300	27.250	27.250	27.250			
Veiligheid (Wens)	129.100	135.000					
KVO		20.000					
Diverse diensten van derden	51.900	51.179	12.500				
Afdelingskosten	1.957.100	1.843.969	1.979.843	1.547.800	1.524.000	852.600	
Buurt in Actie	257.500	250.000	250.000				1.024.825
Buurtinitiatieven	257.500	250.000	250.000	250.000			
Werkbudget	393.600	349.000	349.000	349.000	349.000	567.000	
Leefbaarheid en Veiligheid	140.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	113.445
Representatie en Organisatie	84.500	82.000	82.000	82.000	82.000	100.000	136.134
Wijkraden/Wijkbladen	91.700	89.000	89.880	89.000	86.000		67.114
Wijkeconomie	102.000	102.100					
Buurt Aan Zet				102.000	102.000	204.200	
Budget beleidsintensivering				500.000	500.000		158.823
Binnenstadpromotie					250.000		
Quickwin act./extra kwaliteitsimpuls							721.511
Seca-2 projecten	796.673	685.902	499.158	499.158	499.158	499.158	499.158
GSB impuls				407.168			
Veiligheid binnenstad		150.000	150.000				
Opbrengst doorberekening diensten			-143.500				-113.445
Onttrekking Seca-2 reserve	-796.673	-685.902	-499.158	-499.158	-499.158	-499.158	-499.158
Onttrekking reserve verbetering stad				-500.000	-750.000		
Onttrekking voorziening GSB impuls				-407.168			
Reserve veiligheid binnenstad		-150.000	-150.000				
<b>Totaal</b>	<b>3.397.200</b>	<b>3.377.919</b>	<b>3.041.973</b>	<b>2.583.050</b>	<b>2.279.000</b>	<b>1.859.800</b>	<b>2.108.407</b>



**Bijlage 4 Meerjarenperspectief kosten en dekking stadsdeelgewijs werken  
(1998) (in guldens)**

	1998	1999	2000
<b>Kosten basisbezetting stadsdeelcoördinatie</b>	<b>678.000</b>	<b>1.512.500</b>	<b>1.512.500</b>
* personeelskosten stadsdeelcoördinatoren	438.000	775.000	775.000
* personeelskosten projectmedewerkers (0,5 fte per sdc)		300.000	300.000
* personeelskosten secretariële ondersteuning	90.000	175.000	175.000
* organisatiebudget	150.000	262.500	262.500
<b>Kosten huisvesting Wijkservicecentra</b>	<b>347.500</b>	<b>541.950</b>	<b>1.309.760</b>
* basisbezetting stadsdeelcoördinatie	75.000	90.000	119.700
* wijkserviceafdelingen GSD	240.400	419.850	799.300
* fysiek stadsdeelbeheer BMD	Pm	Pm	259.660
* publiekszaken en belastingen BAZ	32.100	32.100	131.100
<b>Kosten facilitaire zaken wijkservicecentra</b>	<b>175.000</b>	<b>350.000</b>	<b>525.000</b>
<b>TOTAAL GENERAAL KOSTEN</b>	<b>1.200.500</b>	<b>2.404.450</b>	<b>3.347.260</b>
<b>DEKKING KOSTEN</b>			
<b>Conform 2<sup>e</sup> marap 1997</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
* Taskforce (bijdragen in personeelskosten)	100.000	100.000	100.000
* GSD (bijdrage in personeelskosten)	100.000	100.000	100.000
* bijdrage algemene dienst/concern tot en met 2000	200.000	200.000	200.000
<b>Bijdrage diensten in personeelskosten basisbezetting</b>	<b>156.000</b>	<b>266.000</b>	<b>266.000</b>
* WD	156.000	226.000	226.000
* BMD		28.000	28.000
* DCW		12.000	12.000
<b>Bijdrage diensten in huisvestingskosten wijkservicecentra</b>	<b>272.500</b>	<b>272.500</b>	<b>687.800</b>
* GSD/ wijkservice-afdelingen	240.400	240.400	497.200
* BMD/ fysiek stadsdeelbeheer	Pm	Pm	122.400
* BAZ/ publiekszaken en belastingen	32.100	32.100	68.200
MJB 1998-2000 (huisvesting)	<b>200.000</b>	<b>600.000</b>	<b>800.000</b>
<b>Inbreng facilitaire zaken</b>	<b>75.000</b>	<b>175.000</b>	<b>350.000</b>
<b>TOTAAL GENERAAL DEKKING</b>	<b>1.103.500</b>	<b>1.713.500</b>	<b>2.503.800</b>
<b>DEKKINGSTEKORT</b>	<b>97.000</b>	<b>690.950</b>	<b>843.460</b>