

SAMEN MAKEN WE BOTU

Initiatiefnota

Noch een Wijkhub, Noch een Loket

10 adviezen voor het structureel verbeteren van de
Rotterdamse Wijkhubs

Fractie Volt Rotterdam

Tim Kind

15 februari 2024

Volt

FUTURE MADE IN EUROPE

Samenvatting

De gemeente Rotterdam is gestart met Wijkhubs om de dienstverlening aan Rotterdammers op een toegankelijke en laagdrempelige wijze vorm te geven. Op basis van dit verkennend onderzoek wordt geconcludeerd dat de Wijkhubs een positieve toevoeging kunnen zijn op het dienstverleningsaanbod. Tegelijkertijd zijn er zorgen over de positionering van de Wijkhubs binnen de ambtelijke organisatie. Wijkmanagers & Wijknetwerkers hebben de verantwoordelijkheid gekregen voor het beheer en de coördinatie van de Wijkhubs. Zij ervaren hierdoor een rolconflict met hun oorspronkelijke vrije rol als 'spil' in de wijk en regisseur in allerlei wijknetwerken. Om met dit spanningsveld om te gaan worden er keuzes gemaakt, die de laagdrempeligheid en toegankelijkheid van Wijkhubs onder druk zetten, zoals het beperken van openingstijden en het doorverwijzen van bewoners. Hierdoor ontstaat er een risico dat Wijkhubs een extra loket worden en bewoners (alsnog) 'van-het-kastje-naar-de-muur' worden gestuurd. Om de Wijkhubs écht te laten slagen zullen er een aantal randvoorwaarden structureel moeten verbeteren, zoals heldere doelstellingen, ruimere openingstijden, het beperken van de werkdruk van Wijkmanagers & Wijknetwerkers, de samenwerking met andere loketten-en initiatieven en het stimuleren van creativiteit en ondernemerschap.

1. Inleiding

"Het idee voor wijkhubs is ontstaan vanuit een behoefte van de stad. Voor veel Rotterdammers is de overheid niet zo bereikbaar als zou moeten en ervaren een 'kastje-naar-de-muur' als zij een vraag aan ons stellen. In de gemeenteraad (collegeperiode 2018-2022) is besloten dit aan te pakken met Wijkhubs als dienstverleningsconcept. Een Wijkhub moet dus bijdragen een belangrijke bijdrage leveren aan de bereikbaarheid voor alle Rotterdammers en werkt daarmee aan het vertrouwen in de overheid."

Met deze zinnen begint de informatiegids 'aan de slag met Wijkhubs' van de gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2023). De fractie van Volt Rotterdam gelooft sterk in het idee achter de Wijkhub; een overheid die dichtbij Rotterdammers staat, luistert en meedenkt is beter in staat om vragen van Rotterdammers te beantwoorden en aan te sluiten bij hun wensen en behoeften.

Dit is hard nodig. Het beleid dat de gemeente Rotterdam de laatste jaren op veel terreinen voert laat een dubbel beeld zien. Enerzijds heeft er een ontwikkeling plaatsgevonden waarin op vrijwel ieder beleidsterrein - van armoede tot veiligheid - wijkgericht werken centraal staat, met wijkpreventieketens, armoedeplatformen (per wijk), wijkteams en

wijkactieplannen. Anderzijds heeft de gemeente Rotterdam in de uitvoering van beleid een stap terug gezet, door verantwoordelijkheden over te dragen aan maatschappelijke organisaties en via subsidies en aanbestedingen aan semi-publieke organisaties. Ook zijn de plekken waar bewoners laagdrempelig vragen kunnen stellen aan de gemeente Rotterdam grotendeels verdwenen door de voorkeur voor meer centraal gelegen loketten en kantoren, 14010 de rol van fysieke loketten heeft overgenomen en welzijnsaanbieders een sleutelrol zijn gaan vervullen in het 'voorliggend veld'. Als antwoord op deze terugtrekkende beweging, zijn er in de wijken veel maatschappelijke initiatieven ontstaan, die bewoners ondersteunen op verschillende leefgebieden (o.a. belastingen, talentontwikkeling en digivaardigheid) op weg helpen.

Deze combinatie van wijkgerichte aanpakken, een terugtrekkende overheid en maatschappelijke initiatieven, heeft geleid tot een grote complexiteit aan regelingen en initiatieven, die door de Rotterdamse Rekenkamer wordt omschreven als een 'lokettenjungle'.

1. 1 Probleemstelling en opbouw

Het is in dit licht relevant om te onderzoeken of de gemeente Rotterdam erin slaagt om in een tijd van schaarste¹ via de weg van Wijkhubs laagdrempelige en toegankelijke dienstverlening op wijkniveau te realiseren. In deze initiatiefnota wordt eerst ingegaan op de uitgangspunten achter de Wijkhubs. Hierna wordt aandacht besteed aan de positionering van de Wijkhubs binnen de ambtelijke organisatie. Vervolgens worden mechanismen besproken die in de dagelijkse praktijk terugkomen in de uitvoering van de Wijkhubs. Tot slot zijn er op basis van deze observaties 10 adviezen geformuleerd, die gericht zijn op een structurele verbetering van de Wijkhubs.

1. 2 Verantwoording

De afgelopen maanden heeft de fractie van Volt Rotterdam 15 Wijkhubs bezocht. Tijdens deze bezoeken is er gesproken met wijkmanagers, wijknetwerkers, beheerders, medewerkers van 14010 en interne- en externe partners. Door gesprekken achter elkaar te voeren en Wijkhubs met elkaar te vergelijken werden algemene patronen en mechanismen ontdekt. Deze zijn aan het einde van het onderzoek - inclusief adviezen - ter verificatie voorgelegd aan een aantal betrokkenen. Het is belangrijk om te vermelden dat dit

¹ Er wordt de komende jaren 150 miljoen euro bespaard op personeelskosten en dienstverlening.

onderzoek vooral gericht is op de dagelijkse werkzaamheden binnen de Wijkhubs. De ervaringen van bewoners met de Wijkhubs zijn hierdoor beperkt meegenomen.

Lijst bezochte Wijkhubs

- Oude Westen - Gaffelstraat 1.
- Bospolder-Tussendijken - Rösener Manzstraat 57
- Nieuwe Westen-Middelland - Joost van Geelstraat 4
- Mathenesse - Pinasplein 3a
- Delfshaven-Schiemonnd - Westzeedijk 477
- Feijenoord – Oranjeboomstraat 169
- Afrikaanderwijk – Afrikaanderplein 7
- Crooswijk - Boezemstraat 18
- Kralingen - Slaak 12-14
- Blijdorp, Bergpolder en Liskwartier - Sint Agathastraat 5
- Oude Noorden - Hooglandstraat 65
- Agniesebuurt-Provenierswijk – Teilingerstraat 130
- Tarwewijk - Wolphaertsbocht 362
- Oosterflank - Grote Beer 504

2. De positionering Wijkhubs in de ambtelijke organisatie

2.1 Uitgangspunten en Doelstellingen

De term Wijkhub spreekt voor veel Rotterdammers tot de verbeelding. Toch is het niet eenvoudig om op basis van beleidsstukken en media-uitspraken de doelstellingen en uitgangspunten achter de hubs te definiëren. Wijkhubs lijken een oplossing te zijn voor veel verschillende uitdagingen, zoals: wijkgericht werken, integraal werken, laagdrempelige toegang verlenen, bereikbaarheid vergroten, het voorkomen van de 'lokettenjungle', cluster overstijgend werken, een centrale plek waar alle vragen kunnen worden beantwoord en een plek waar maatwerk per wijk wordt geboden.

Dit maakt het niet eenvoudig om alle deelaspecten van de Wijkhubs te evalueren en te beoordelen. Daarom is ervoor gekozen om in deze initiatiefnota vooral te focussen op de wijze waarop Wijkhubs in de praktijk functioneren.

2.2 Positionering van de Wijkhubs

Bij de keuze voor Wijkhubs is ervoor gekozen om deze te positioneren binnen het cluster dienstverlening. Aangezien er relatief weinig medewerkers op algemene functies op wijkniveau werkzaam zijn, is de verantwoordelijkheid voor het beheer en de uitvoering van Wijkhubs belegd bij Wijkmanagers & Wijknetwerkers, die ondersteund worden door centrale diensten van het cluster dienstverlening (logistiek, IT en facilitair).

“Wijkmanagers & Wijknetwerkers vormen de centrale spin in het web van de Wijkhub. Ze verbinden spelers rondom de hub en halen op wat leeft in de wijk” (Gemeente Rotterdam, 2023)

Wijkmanagers & wijknetwerkers hebben al vele jaren een belangrijke spilfunctie in de wijk. Zo zijn zij voorzitter van het Wijkmanagement Team (Wijk MT), coördineren zij het wijkactieplan en werken zij in allerlei projecten op wijkniveau samen met intern- en externe partners. De laatste jaren is wijkgericht werken een uitgangspunt in vrijwel alle portefeuilles van de gemeente Rotterdam, van de buitenruimte, tot armoede en veiligheid. Deze manier van werken vraagt veel van Wijkmanagers- en Wijknetwerkers. Zij sluiten bij een veelheid aan projecten en overleggen, die vragen om afstemming tussen onder andere bewoners, wijkraden, lokale partijen, ambtelijke afdelingen en professionals. Ook zijn er Wijkmanagers, die wijkspecifieke programma's coördineren, zoals het programma Veerkrachtig BoTU.

Vanuit hun centrale rol bewaken zij de voortgang van beleidsdoelen op wijkniveau en bekijken continu hoe de leefwereld van bewoners wordt meegenomen. Dit vraagt om een zekere mate van flexibiliteit om als *vliegende keep* te zorgen voor een zachte landing van gemeentelijk beleid.

Met Wijk aan Zet, het beleidsplan om gemeentelijke dienstverlening dichtbij bewoners in de wijk te organiseren, zijn Wijkmanagers & Wijknetwerkers belangrijker geworden. Naast hun oorspronkelijk taak, zijn zij sinds kort ook verantwoordelijk voor de organisatie en het beheer van de Wijkhubs in hun wijken. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor onder meer de openingstijden, toegankelijkheid, facilitaire zaken en het beantwoorden van vragen van bezoekers.

Als gevolg hiervan kan verwacht worden dat de werkzaamheden van Wijkmanagers & Wijknetwerkers zwaarder zijn geworden en zij een zekere 'dubbelrol' vervullen. Enerzijds als vliegende keep, anderzijds als honkvaste Wijkhubcoördinator die ervoor zorgt dat dienstverlening laagdrempelig en toegankelijk wordt georganiseerd.

3. Rolconflicten van Publieke Dienstverleners

In de bestuurskunde is veel geschreven over 'street-level bureaucrats' (Lipsky, 1980). Dit zijn medewerkers die in de uitvoering van publieke diensten werkzaam zijn en daar aanzienlijke vrijheid hebben om invulling te geven aan hun werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn maatschappelijk werkers, politieagenten en verpleegkundigen. Volgens Lipsky (1980) leiden o.a. onduidelijke doelen en verwachtingen, een hoge caseload, werkdruk en prestatie-indicatoren tot *coping mechanisms*, ofwel informele keuzes gericht op het beheersbaar houden van het werk. Voorbeelden hiervan zijn het doorverwijzen, voorrang te geven aan makkelijk te helpen bewoners (*cherry-picking*) of te focussen op doelstellingen waarop gestuurd wordt (kpi's). Als gevolg van decentralisaties en een groter belang van wijkgericht werken, is de rol van 'street-level bureaucrats' veranderd (Durose, 2011). Zij werken niet langer in strikt hiërarchische organisaties, maar hebben veel meer ruimte om integraal samen te werken met allerlei interne-en externe partners. Hun rol kan daarom beter worden omschreven als 'boundary-spanners' en 'civic-entrepreneurs' (Durose, 2011), waarin zaken als onderhandelen, afstemmen en innoveren belangrijke uitgangspunten zijn. Zij worden 'policy entrepreneurs', die continu op zoek gaan naar slimme manieren om samen te werken en kansen te zien in de wijk (Cohen et al., 2021).

Dit onderscheid is relevant in het licht van de Wijkhubs, omdat er van Wijkmanagers & Wijknetwerkers aspecten van beide type dienstverleners wordt gevraagd. Op het ene moment wordt er gevraagd om vragen van bewoners te beantwoorden, bijvoorbeeld rondom parkeervergunningen, armoederegelingen of zorg voor een naaste. Op een ander moment wordt samenwerking met partners in de wijk gevraagd, bijvoorbeeld bij gebiedsontwikkelingen en acute problemen in de wijk. Hybride rollen kunnen in de praktijk leiden tot keuzes, zoals voorrang geven aan één rol, rollen op verschillende momenten uit te voeren of deze zo slim mogelijk op elkaar af te stemmen (Pill, 2018). Deze mechanismen zijn relevant, omdat ze grotendeels de effectiviteit en impact van de Wijkhubs bepalen.

4. Mechanismen in de praktijk

Op basis van vele bezoeken, observaties en gesprekken zijn er een aantal 'mechanismen' gevonden, die voortvloeien uit het spanningsveld die Wijkmanagers & Wijknetwerkers in hun dagelijkse praktijk ervaren. Deze worden in de volgende paragrafen beschreven.

4.1 Het beperken van openingstijden

In een aantal wijken hebben Wijkmanagers & Wijknetwerkers ervoor gekozen om de openingstijden van Wijkhubs te beperken tot een aantal uur in de week. Door gebouwen te sluiten is er meer ruimte om buiten de Wijkhub om werkzaamheden te verrichten. Gemiddeld zijn de Wijkhubs 14-uur per week open, met uitschieters naar beneden. Zo is de Wijkhub in Kralingen 4-uur per week open, de Wijkhub in Kralingsveer 3-uur per week open, de Wijkhubs in het Lage Land en Rozenburg 2-uur per week open en is de Wijkhub in Hoek van Holland en 1-uur per week open. Waar de keuze voor het beperken van openingstijden begrijpelijk is, botst deze met de laagdrempeligheid en toegankelijkheid van de Wijkhubs. Bewoners kunnen hierdoor een groot gedeelte van de week niet bij de Wijkhub terecht met hun vragen. Ook voor ambtenaren die in de Wijkhubs kunnen werken zijn de beperkte openingstijden een knelpunt. Zij kunnen slechts een beperkt aantal uren per week in de Wijkhubs terecht, omdat zij bijvoorbeeld niet over 'sleutels' en 'toegangspassen' van de Wijkhubs beschikken. Dit geldt ook voor initiatiefnemers in de wijken. Veel grote hubs, zoals Kralingen (Slaak 12-14) beschikken over omvangrijke ruimtes, die een groot deel van de week niet gebruikt worden.

Naast de reguliere sluitingen leidt de dagelijkse praktijk van Wijkmanagers & Wijknetwerkers ook tot tijdelijke sluitingen. Wijken zijn dynamisch en vragen vaak om *ad hoc* acties van Wijkmanagers & Wijknetwerkers om aan te sluiten bij o.a. (spoed)overleggen en vergaderingen. Hierdoor worden Wijkhubs ook tijdens reguliere openingstijden tijdelijk gesloten.

In het verlengde hiervan leiden veiligheidsoverwegingen tot 'tijdelijke sluitingen'. Zo adviseert de gemeente om met minimaal twee personen aanwezig te zijn in de hubs (Gemeente Rotterdam, 2023). In de praktijk blijkt dit soms erg lastig te zijn, bijvoorbeeld wanneer de ene medewerker een externe afspraak heeft en de ander daardoor de hub moet sluiten. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er verschillend wordt omgegaan met dit 'veiligheidsaspect'.

4.2 Een Wijkhub openen in een gelijksoortige locatie

Een andere keuze die door wijkmanagers gemaakt wordt is het onderbrengen van een Wijkhub in een gelijksoortige locatie. Voorbeelden hiervan zijn de Wijkhubs in Kralingseveer, Oud-Charlois, het Lage Land en Afrikaanderwijk, die zijn ondergebracht in Huizen van de Wijk. Andere voorbeelden zijn de Wijkhubs die zijn ondergebracht bij woningbouwcorporaties (Heijplaat) of bewonerscollectieven (Mathenesse). Door Wijkhubs onder te brengen bij deze bestaande locaties, kan er gebruik worden gemaakt van de faciliteiten die in gebouwen aanwezig zijn, zoals beheerders en medewerkers die bewoners te woord kunnen staan. Door gebouwen te combineren, is het voor Wijkmanagers & Wijknetwerkers makkelijker om hun oorspronkelijke taak uit te voeren. Waar de keuze vanuit het perspectief van Wijkmanagers & Wijknetwerkers begrijpelijk is, kan het leiden tot verwarring voor bewoners en partners in de Wijk. Voor hen is het vaak niet duidelijk wat het verschil is tussen een Wijkhub en de oorspronkelijke locatie.

4.3 Het formeel overdragen van taken-en verantwoordelijkheden

Taakdifferentiatie, ofwel het aanstellen van medewerkers om Wijkmanagers te ontlasten was een mechanisme dat in een aanzienlijk aantal Wijkhubs terugkwam. Het is relevant om te vermelden dat Wijkmanagers & Wijknetwerkers geen formele bevoegdheid, dan wel middelen hebben om medewerkers aan te nemen. In plaats daarvan is ervoor gekozen om medewerkers via (1) een garantiebanaan (participatiewet) aan te stellen of (2) te participeren in een pilot waarin medewerkers van 14010 tijdelijk in een Wijkhub werkzaamheden verrichten. Beide keuzes worden hieronder beschreven.

4.3.1 Het introduceren van beheerders

In verschillende wijken is ervoor gekozen om beheerders aan te stellen. Dit is in veel gevallen een medewerker die vanuit Prestatie010 (participatiewet) via een garantiebanaan en onder begeleiding een bijdrage levert aan het beheer van de Wijkhub. Deze optie wordt door Wijkmanagers & Wijknetwerkers gezien als een prettige aanvulling, omdat zij ontlast worden met een 'gastheer/gastvrouw-rol'. Wanneer deze er niet zijn, leidt vrijwel ieder bezoek van een bewoner tot *small talk* en uitleg, wat veel tijd in beslag neemt. Daarnaast zijn er veel taken die op dit moment worden opgepakt, waarvan Wijkmanagers & Wijknetwerkers zeggen er niet van te zijn. Zo gaf een Wijknetwerker producten als toiletpapier aan te schaffen en allerlei schoonmaakwerkzaamheden uit te voeren in de hub.

Voor ingewikkeldere vragen over de gemeente Rotterdam worden beheerders als minder geschikt ervaren. Zowel Wijkmanagers als Wijknetwerkers zien het niet als de taak van beheerders om vragen van bewoners te beantwoorden. Hierdoor worden vragen vaak alsnog of op een later tijdstip door de Wijkmanager of Wijknetwerker beantwoord.

“U wordt verwelkomd en geholpen door een medewerker van de gemeente of het Huis van de Wijk. Mocht de wijknetwerker of wijkmanager er op dat moment niet zijn, dan kunt u bij deze medewerker een bericht achterlaten, zodat contact met u opgenomen kan worden.” (citaat Rotterdam.nl/Wijkhub)

Een variant hierop zijn situaties waarbij bewoners (vriendelijk) worden weggestuurd op momenten waarop Wijkmanagers en/of Wijknetwerkers niet aanwezig zijn in de hub.

4.3.2 Het introduceren van 14010 op locatie

In twee Wijkhubs wordt gewerkt met medewerkers van 14010. Deze medewerkers kunnen bewoners direct helpen met een veelheid aan vragen, zoals bezwaarschriften, aanvragen en vergunningen. Ook is er een printer aanwezig, waardoor zij bewoners direct kunnen helpen met het invullen en opsturen van formulieren. 14010 wordt door de Wijkmanagers & Wijknetwerkers gezien als een zeer welkome aanvulling, omdat zij veel vragen van bewoners direct kunnen beantwoorden. Hierdoor worden zij - nog meer dan door beheerders - ontlast en kunnen zij zich beter focussen op hun oorspronkelijke werkzaamheden. Tegelijkertijd leidt ook deze constructie tot uitdagingen. Vragen op het gebied van werk-en inkomen, zorg en welzijn liggen hoofdzakelijk bij vraagwijzers en welzijnsaanbieders. Hierdoor leidt een bezoek aan een Wijkhub geregeld tot een doorverwijzing naar een andere partner in de wijk. Ook wordt er onzekerheid ervaren over de doorstart van de pilot 14010. Indien deze pilot geen doorstart vindt, zullen de vragen van bewoners wederom op het bord van Wijkmanagers-en Wijknetwerkers terechtkomen.

4.4 Het betrekken van interne- en externe partners

In een aantal Wijkhubs zijn interne- en externe partners aanwezig. Met interne partners worden ambtenaren van verschillende clusters genoemd, zoals medewerkers van de clusters veilig, maatschappelijke ondersteuning of stadsontwikkeling. Met externe partners worden bewoners en organisaties-en partijen in de wijk bedoeld, zoals: woningbouwcorporaties, studenten die helpen met het invullen van belastingformulieren of wijkagenten.

Wijkmanagers & Wijknetwerkers lijken beperkt 'grip' te hebben op dit mechanisme. Vaak komt een initiatief vanuit de partners zelf met de vraag of de locatie tijdelijk gebruikt kan worden. Vanuit de bedoeling achter de Wijkhubs zijn er weinig argumenten om verzoeken af te wijzen.

Zowel interne als externe partners worden door Wijkmanagers & Wijknetwerkers als aangename toevoeging gezien, omdat zij bewoners direct kunnen helpen met allerlei vragen. Ook zijn er positieve ervaringen met thematische bijeenkomsten, zoals vragenuurtjes aan de wijkagent rondom overlast en informatiebijeenkomsten over het aardgasvrij maken van een wijk.

Hier kleven ook nadelen aan. Zo is de *scope* van antwoorden beperkt tot het 'deeldomein' van de specifieke partner. Indien een vraag niet in het hokje past, leidt dit vaak tot een situatie waarin een vraag moeilijk opgepakt kan worden. Vooral op tijden waarop Wijkmanagers & Wijknetwerkers niet tegelijkertijd met deze partners aanwezig waren worden problemen ervaren. Er is dan niemand aanwezig die de overige vragen van bewoners kan beantwoorden.

Een opvallende observatie is dat het - als het interne medewerkers van de gemeente Rotterdam betreft - de Wijkhubs vooral worden gebruikt door medewerkers die al in de wijk aanwezig zijn, zoals medewerkers van stadsbeheer, handhaving en jongerenwerk. Verschillende Wijkmanagers & Wijknetwerkers gaven aan dat het moeilijk is om medewerkers uit '*de torens*' te motiveren om meer in de Wijkhubs te gaan werken.

4.5 Oppakken, doorverwijzen of afschermen

In Wijkhubs die geopend zijn en waar geen beheerders, medewerkers van 14010 of partners aanwezig zijn, komen vragen bij Wijkmanagers & Wijknetwerkers zelf terecht. Dit leidt tot verschillende werkwijzen om met de vragen van bewoners om te gaan.

4.5.1. Oppakken

In sommige gevallen kiezen Wijkmanagers & Wijknetwerkers ervoor om vragen zo goed mogelijk zelf op te pakken. Dit leidt er onder andere toe dat zij meegaan naar loketten of ter plaatse formulieren helpen invullen. Een voorbeeld hiervan is een wijkmanager, die een jonge man -die spontaan binnenliep- heeft geholpen bij het vinden van een stageplek. Een ander voorbeeld is een wijknetwerker die een bewoner direct hielp met het aanvragen van energietoeslag. Deze werkzaamheden worden enerzijds als positief ervaren - er wordt

voldoening gehaald uit het helpen van bewoners -maar deze kunnen de werkdruk ook sterk verhogen. Zo zijn er situaties waarin Wijkmanagers & Wijknetwerkers het antwoord op een vraag zelf niet weten en veel tijd steken in het inzicht krijgen in regelingen van de gemeente Rotterdam.² Het is relevant om te benoemen dat deze vragen psychologisch-en emotioneel belastend kunnen zijn. Bewoners kunnen door de wijze waarop zij vragen stellen Wijkmanagers & Wijknetwerkers 'verleiden' om vragen op te pakken. Zo kwam er in een van de Wijkhubs een oudere heer binnen, die zei: *"Wilt u mijn beste vriend worden? Dat kan! Zou u mij kunnen helpen met het aanvragen van een bezoekersparkeervergunning? Mijn computer is ouder dan ikzelf ben, het lukt me zelf niet!"* Ook zijn er situaties waarin Wijkmanagers & Wijknetwerkers tijd besteden aan het opbouwen van relaties en vertrouwen met bewoners met als doel hen op de middellange termijn goed te kunnen helpen. Dit lijkt cruciaal te zijn om bewoners - die een grote afstand tot de gemeente Rotterdam ervaren - uiteindelijk toch te kunnen bereiken.

4.5.2 Doorverwijzen

Mede door de hoge werkdruk is er een 'prikkel' om bewoners door te verwijzen naar 14010, de vraagwijzer, een welzijnsorganisatie en een lokaal initiatief. Door bewoners door te verwijzen is het mogelijk om de werkdruk te verlagen en zo meer tijd te hebben voor andere werkzaamheden. Uit de gesprekken volgde dat de Wijkhubs niet werken met een duidelijk registratiesysteem. Vaak was er een 'boekje' of een 'A4tje', waarin de vragen van bewoners werden genoteerd. Ook ontbreekt het aan een heldere 'klantreis'. Het is in veel gevallen niet duidelijk met welke vragen een bewoner in de Wijkhub geholpen wordt, wanneer iemand doorverwezen dient te worden en wat er o.a. gevraagd kan worden van een vraagwijzer, welzijnsaanbieder of lokale initiatieven. Verschillende Wijkmanagers & Wijknetwerkers geven aan dit geen optimale situatie is, omdat het een warme overdracht moeilijk maakt en kan leiden tot het vergroten van de 'lokettenjungle'. Dit werd bevestigd door een gastheer van één van de Vraagwijzers, die aangaf dat het door de Wijkhubs onduidelijk is geworden welke vragen er door de Wijkhubs en welke door het 'checkpoint'(infoplein) van de welzijnsaanbieders beantwoord kunnen worden. Hij zag in de dagelijkse praktijk dat bewoners hierdoor *"in een rondje lopen"*.

² Verschillende Wijkmanagers & Wijknetwerkers geven aan dat er veel verwacht wordt van een 'app' waarmee zij vrijwel alle vragen direct kunnen beantwoorden.

4.5.3. Afschermen

Een ander mechanisme om met het rolconflict om te gaan kwam terug in situaties waarin Wijkmanagers & Wijknetwerkers zich bewust of onbewust 'afschermen' van bewoners, bijvoorbeeld achter een computer, in een kantoor of ruimtes die niet voor bewoners toegankelijk zijn. In één van de Wijkhubs, is er zelfs een aparte ruimte in de centrale ruimte getimmerd, om deze 'afscherming' te realiseren. Een variatie op dit thema is een Wijkmanager, die voor vragen een apart 'spreekuur van de Wijkmanager' is gestart zo 'tijd' gebruikt om het afschermen mogelijk te maken. In het verlengde hiervan wordt het gebruik van flyers en folders als alternatief gezien voor het oppakken en doorverwijzen. Door bewoners te wijzen op de flyers en folders wordt de verantwoordelijkheid voor de informatie teruggelegd. In verschillende Wijkhubs waren grote tafels uitgesteld met soms wel meer dan 80 verschillende flyers-en folders.

4.6 De waarde van creativiteit en ondernemerschap

Een aantal wijkmanagers-en wijknetwerkers wezen op het belang van creativiteit. Zij proberen op 'slimme manieren' Wijkhubs een balans te vinden tussen hun oorspronkelijk taken als Wijkmanager & Wijknetwerker en het beheer van de Wijkhub. Daarnaast gebruiken zij hun creativiteit om Wijkhub aantrekkelijker te maken voor bewoners en partners en zo de toeloop te vergroten.

4.6.1 Laagdrempeligheid bevorderen

In de eerste plaats werden er manieren gevonden om Wijkhubs laagdrempeliger en aantrekkelijker te maken voor bewoners. Verschillende Wijkmanagers gaven aan dat dit al begon met de keuze voor een pand. Met de 'druk' om binnen een korte periode Wijkhubs te realiseren zijn verschillende Wijkhubs niet op een ideale locatie gelokaliseerd. Een goed voorbeeld hiervan is de Wijkhub Blijdorp, Bergpolder en Liskwartier, die in de uithoek van de wijk is gelegen, op 200 meter afstand van de Wijkhub Oude-Noorden. Verschillende wijkmanagers gaven aan strategisch gewacht te hebben op een locatie waar veel bewoners 'langs lopen' om zo de laagdrempeligheid te vergroten. Het bevorderen van laagdrempeligheid komt ook terug in dagelijkse werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn initiatieven om Wijkhubs huiselijker in te richten (o.a. kleedjes en sfeervolle lampen), weggeefhoeken³ te introduceren en koffie met een koekje aan te bieden. Dit leidde ook direct tot een knelpunt. Zo ontbrak het aan een 'Hub-Budget', die het mogelijk maakt om

³ <https://www.rotterdam.nl/iedere-wijk-zijn-eigen-wijkhub>

snel en flexibel kleine betalingen te kunnen doen. Zo werd er aangegeven dat het soms wel maanden duurt voordat er een simpele magnetron geleverd kan worden via de centrale diensten. Verschillende wijkmanagers bewogen hieromheen, door handig gebruik te maken van het handgeld van Wijkmanagers (jaarlijks budget) of op eigen kosten spullen te 'fixen'.

4.6.2 Onderhandelen en binden

In het verlengde hiervan worden er ook afspraken gemaakt met bewoners, waarbij beschikbare ruimtes een belangrijke rol spelen. Voor Wijkmanagers & Wijknetwerkers zijn ruimtes een belangrijk ruilmiddel op basis waarvan een tegenprestatie gevraagd kan worden. Bijvoorbeeld door in ruil het gebruik van een ruimte, een rondje door de wijk te lopen om de Wijkhubs onder de aandacht te brengen of een de hub tijdelijk te beheren. Daarnaast worden 'ruimtes' actief gebruikt om bewoners uit te nodigen. Zo is er een Wijkhub die een creatieve ruimte heeft ingericht die speciaal bedoeld is om bewonersinitiatieven uit te werken. In een andere wijk nodigt een Wijkmanager studenten uit de wijk actief uit huiswerk in de Wijkhub te maken. Tot slot is er een Wijkhub waar jongeren tegen betaling verschillende muren en pilaren hebben beschilderd met kleurrijke- en wijkgerelateerde motieven.

4.6.3 Het creëren van beleidsruimte

Bij het ontbreken van heldere 'kaders' gaan Wijkmanagers-en Wijknetwerkers op zoek gaan naar beleidsruimte. Bijvoorbeeld door op eigen initiatief afspraken te maken met andere afdelingen van de gemeente Rotterdam, zoals wijkteams, welzijnsaanbieders, 14010 en andere Wijkhubs. Om dit te laten slagen is er wel enige vorm van doorzettingsmacht nodig, Zo gingen sommige handelingen initiatieven tegen de kaders in of werd er onveiligheid ervaren bij het ontbreken hiervan (mag het wel?). Er lijkt een verschil te zijn tussen Wijkmanagers & Wijknetwerkers in de mate waarin ze ruimte beleidsruimte ervaren en hier gebruik van maken.

5. Analyse en Conclusie: 'Noch een Wijkhub, Noch een Loket'

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat Wijkhubs in de basis als positief worden ervaren en er veel kansen zijn om het initiatief te laten slagen.

Tegelijkertijd worden verschillende doelstellingen van de Wijkhubs op dit moment niet gerealiseerd. Zo zijn verschillende Wijkhubs o.a. door beperkte openingstijden, afscherming en afwezigheid van Wijkmanagers & Wijknetwerkers niet laagdrempelig en niet altijd toegankelijk voor bewoners. Daarnaast leidt onduidelijkheid over het beantwoorden van vragen tot situaties waarin bewoners nog steeds 'van-het-kastje-naar-de-muur' worden gestuurd. Vooral de onduidelijkheid tussen welzijnsaanbieders, Vraagwijzers, 14010, lokale initiatieven en de Wijkhubs leidt tot uitdagingen. Er is een aanzienlijk risico dat de Wijkhubs een extra loket in de Wijk worden, in plaats van een plek waar alle vragen kunnen worden beantwoord.

Ook integraal werken lijkt in veel gevallen (nog) niet van de grond te komen, omdat er vaak maar een beperkt aantal interne-en externe partners aanwezig zijn.. Vooral medewerkers uit 'de torens' lijken de Wijkhubs nog nauwelijks te vinden. In het verlengde hiervan kan de taakverschuiving van Wijkmanagers & Wijknetwerkers richting de Wijkhub ertoe leiden dat er minder tijd is voor het coördineren van allerlei belangrijke samenwerkingsverbanden en programma's in de wijk. Ook dit kan integraal-en wijkgericht werken onder druk zetten.

Tegelijkertijd worden er - door creatief en ondernemend te werken- mogelijkheden gevonden om maatwerk te leveren en bewoners en partners op 'slimme manieren' bij de uitvoering te betrekken. Deze houding lijkt een kritische succesfactor te zijn bij het slagen van de Wijkhubs.

Het brede scala aan keuzes die Wijkmanagers & Wijknetwerkers in de dagelijkse praktijk maken, kan gezien worden als een kwetsbaarheid, omdat het kan leiden tot een grote variëteit aan uitvoeringsvormen. Zo kunnen bewoners in de ene wijk bijvoorbeeld met al hun vragen bij de Wijkhub terecht, terwijl zij in een andere Wijkhub voor een dichte deur staan en vragen niet worden opgepakt en beantwoord.

5.1 Standaardisatie versus Maatwerk

In de introductie is beschreven dat Wijkmanagers & Wijknetwerkers als gevolg van de komst van Wijkhubs een rolconflict kunnen ervaren, omdat zij een breed takenpakket erbij hebben gekregen. Vooral het beantwoorden van vragen van bewoners lijkt een belangrijke

aanvullende taak te zijn. Hierdoor is de rol van Wijkmanagers & Wijknetwerkers veel meer gaan lijken op traditionele 'street-level bureaucrats' (Lipsky, 1980), die vooral op individuele basis werkzaamheden uitvoeren. De hiervoor beschreven keuzes die gemaakt worden door Wijkmanagers & Wijknetwerkers, lijken vooral voort te komen uit het beheersbaar houden van het werk door meerdere rollen te combineren. Indien dit rolconflict niet structureel wordt opgelost, is er een aanzienlijke kans dat bovenstaande 'mechanismen' - inclusief negatieve bijeffecten- blijven bestaan.

Het college stelt dat iedere Wijkhub 'maatwerk' is. Waar dit deels wordt onderschreven -het is goed om aan te sluiten bij de kansen, wensen en mogelijkheden in een wijk – leidt het af van het algemene knelpunt dat de huidige positionering leidt tot rolconflicten bij Wijkmanagers & Wijknetwerkers. De fractie van Volt adviseert het college om de Wijkhubs op een aantal terreinen verder te standaardiseren, zodat Wijkmanagers & Wijknetwerkers als 'civic-entrepreneurs', 'boundary spanners' (Durose, 2011) en 'policy entrepreneurs' (Cohen et al., 2021) beter in staat worden gesteld om Wijkhubs op een creatieve en impactvolle manier vorm te geven.

6. Adviezen

De fractie van Volt Rotterdam heeft tien adviezen geformuleerd voor het structureel verbeteren van de Rotterdamse Wijkhubs.

Advies 1: Schep helderheid over de uitgangspunten en doelstellingen van de Wijkhubs

De gemeente Rotterdam communiceert op dit moment op veel verschillende manieren over de Wijkhubs. Dit kan verwarrend zijn voor Wijkmanagers & Wijknetwerkers, bewoners en partners in de wijk. Maak duidelijk waar Wijkhubs wél en niet van zijn, voor wie en binnen welk kader maatwerk geleverd kan worden.

Advies 2: Verruim en normeer openingstijden

Het is moeilijk uit te leggen dat veel Wijkhubs een groot deel van de week gesloten zijn. Verruim en normeer openingstijden om de toegankelijkheid en laagdrempeligheid van Wijkhubs te vergroten. Besteed hierbij aandacht aan de factor 'veiligheid' en de norm om met minimaal 2 medewerkers in de Wijkhub aanwezig te zijn. Voorkom dat Wijkmanagers

& Wijknetwerkers door het verruimen van deze tijden niet tot hun oorspronkelijk takenpakket kunnen komen.

Advies 3: Voorkom dat Wijkmanagers & Wijknetwerkers vraagbaak worden Voorkom dat Wijkmanagers & Wijknetwerkers verantwoordelijk zijn voor het beantwoorden van vragen van bewoners die betrekking hebben op dienstverlening, zorg en werk & inkomen. Stel medewerkers aan die per Wijkhub vrijwel álle vragen van bewoners kunnen beantwoorden, zoals medewerkers van 14010 of de Vraagwijzer. Hierdoor kunnen Wijkmanagers & Wijknetwerkers meer tijd besteden aan hun functie als ‘spil’ in de wijk.

Advies 4: Stel beheerders aan die het gehele beheer van de Wijkhubs kunnen verzorgen

Er zijn veel werkzaamheden, die relatief belastend zijn voor Wijkmanagers & Wijknetwerkers. Denk aan zaalverhuur, facilitaire zaken, ondersteuning aan interne-en externe partners en gastheer/gastvrouw functies. Door beheerders aan te stellen kunnen Wijkmanagers & Wijknetwerkers grotendeels ontlast worden. Onderzoek bij kleinere Wijkhubs of taken gecombineerd kunnen worden, zoals een medewerker die zowel vragen beantwoordt als de hub beheert.

Advies 5: Betrek vrijwilligers en sleutelfiguren in de wijk

Onderzoek of vrijwilligers en sleutelfiguren in de wijk een bijdrage kunnen leveren aan de Wijkhubs, bijvoorbeeld door vragen van bewoners te beantwoorden, een beheerfunctie te vervullen of andere bewoners uit te nodigen.⁴ Zo kunnen Wijkmanagers & Wijknetwerkers worden ontlast en kunnen bewoners nóg meer betrokken worden bij de hubs.

⁴ Op infopleinen (welzijnsaanbieders) en tijdens 75+ huisbezoeken is dit al praktijk.

Advies 6: Verbeter de samenwerking met loketten-en initiatieven in de wijk

Verbeter de samenwerking met andere loketten in de wijk (o.a. vraagwijzers, wijkteams, welzijnsaanbieders en lokale initiatiefnemers), zodat bewoners niet van 'het -kastje-naar-de-muur' worden gestuurd. Werk 'vraagreizen' uit tussen álle loketten en initiatieven in de wijken. Combineer daarnaast functies, zoals vraagwijzers, wijkteams en schulddienstverlening op locatie in de hubs. Verbeter daarnaast het registratiesysteem rondom de hulpvragen van bewoners in Wijkhubs, maak hierbij zoveel mogelijk de koppeling met bestaande systemen (MO, W&I en 14010). Ontwikkel tot slot een systeem waarin doorverwijzingen tussen 'loketten' gemonitord kunnen worden.

Advies 7: Geef wijkmanagers een 'Hub-Budget'

Creativiteit is belangrijk om Wijkhubs te laten slagen. Een huiselijke inrichting, ruimte voor initiatieven uit de wijk en een passende uitstraling zijn succesfactoren om bewoners te binden. Start met een 'Hub-Budget' waarmee Wijkmanagers & Wijknetwerkers snel, flexibel en laagdrempelig kleine betalingen kunnen doen.

Advies 8: Maak optimaal gebruik van locaties en ruimtes

Maak een duidelijk onderscheid tussen Wijkhubs en Huizen van de Wijk, vooral wanneer beide locaties in hetzelfde pand zijn ondergebracht. Maak duidelijk wat een bewoner waar kan 'halen'. Indien dit niet haalbaar is, beperk de combinatie van functies in één gebouw. Maak daarnaast 'slimme afspraken' tussen hubs die bij elkaar in de buurt gelokaliseerd zijn (bijv. Oude-Noorden & Liskwartier). Vooral bij kleinere hubs kan samenwerking leiden tot nóg meer impact, bijvoorbeeld wanneer functies gedeeld kunnen worden (bijv. het beantwoorden van vragen en ontmoeting). Maak per Wijkhub een plan om ruimtes optimaal te gebruiken en -waar mogelijk- beschikbaar te stellen aan lokale initiatiefnemers. Durf locaties te sluiten en op meer strategische locaties onder te brengen indien de aanloop van bewoners tegenvalt.

Advies 9: Stimuleer Creativiteit en Ondernemerschap

De beste ideeën voor de hubs komen uit de wijken en van Wijkmanagers & Wijknetwerkers. Geef zo veel mogelijk ruimte om deze ideeën te realiseren. De effectiviteit van de hubs staat of valt bij het draagvlak dat er in een wijk wordt gecreëerd. Faciliteer mogelijkheden voor Wijkmanagers & Wijknetwerkers om te kunnen leren van elkaars succesvolle en minder succesvolle initiatieven in de hubs.

Advies 10: Betrek meer medewerkers vanuit de Clusters

Motiveer medewerkers vanuit verschillende clusters (strategisch-en beleidsniveau) om meer te gaan werken in de Wijkhubs, zodat integraal werken écht van de grond kan komen. Start een interne campagne om 'werken-in-de-wijk' te stimuleren en veranker deze mogelijkheid in rolbeschrijvingen, vacatureteksten en sollicitatie-en voortgangsgesprekken.

Bronnenlijst

Cohen, Nissim, and Neomi Frisch-Aviram. 2021. "Street Level Bureaucrats and Policy Entrepreneurship: When Implementers Challenge Policy Design." *Public Administration* 99 (3): 427–38

Durose C (2011) Revisiting Lipsky: Front-line work in UK local governance. *Political Studies* 59(4): 978–995.

Gemeente Rotterdam (2023): Aan de slag met Wijkhubs.

Lipsky, M. (1980) *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Pill, M.C., and V. Guarneros-Meza. 2018. "Local Governance under Austerity: Hybrid Organisations and Hybrid Officers" *Policy and Politics* 46 (3): 409-425.