



**WijkWijzer**

Platform voor leefbare  
en veilige wijken

# Slagkracht in de wijk

Praktijkhandboek voor een  
integrale wijkaanpak

Tweede herziene editie (2024)





# Voorwoord

Het voorwoord in de eerste editie van dit praktijkhandboek eindigde ik met “In het tweede deel zullen ervaringen met de feitelijke uitvoering van de wijkaanpak centraal staan. Die laten ongetwijfeld de weerbarstigheid zien van de praktijk. Wijkaanpak is nu eenmaal, net als pianospelen, niet uit een boekje te leren. Maar wel handig als je dan in ieder geval alvast noten kunt lezen.”

Op het moment dat ik dit schrijf, is de inkt van het hoofdlijnenakkoord van de vier formerende partijen nauwelijks droog. Het akkoord toont het belang aan dat snel werk wordt gemaakt van een effectieve wijkaanpak. Niet door wat erin staat, maar vooral door wat er onvoldoende of níet in staat. De opgave in de wijken wordt genoemd, maar zonder visie op wat die opgave inhoudt, op effectieve uitvoering ervan. De bal, de urgentie ligt dus meer dan ooit bij gemeenten om van noot naar muziekstuk te komen. Natuurlijk ben ik blij ben met het voorzetten van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Maar dit is in mijn ogen ‘slechts’ een van de benodigde instrumenten.

Deze uitgave is enorm behulpzaam voor gemeenten die dit pad op gaan. Maar ook voor gemeenten die al veel ervaring met wijkaanpak hebben. Het is altijd goed om af en toe te spiegelen aan de inzichten die elders zijn opgedaan. Benut daarvoor vooral de vele voorbeelden die worden genoemd (onder andere uit Vlaardingen en Utrecht), praktijkervaringen en handvatten in deze tweede editie.

Goed ook dat buitenlandse aanpak een plek heeft gekregen. De Hackney Approach en de Toronto Strong Neighbourhood Strategy zijn mooie voorbeelden van de kracht van een lokale samenleving, van niet-over-maar-met-elkaar en samen de schouders eronder. Precies dat wat een wijkaanpak succesvol kan maken en waarin initiatieven vanuit de gemeenschap kans krijgen. Ander land, andere cultuur, andere structuren? Natuurlijk, maar vanuit dezelfde waarden die wij in Nederland ‘brede welvaart’ zijn gaan noemen. En dan krijgt zo’n aanpak iets universeels en leerzaams. Dat zien we dan ook terug in bijvoorbeeld het Nationaal Programma Rotterdam Zuid, de aanpak Betere Buurten Nieuwegein en in Den Haag Zuidwest.

De wijze waarop de makers van deze uitgave theorie en praktijk aan elkaar hebben verbonden, verdient lof en hulde. Het belang van de wijsheid, bijeengebracht in dit boek, mag niet onderschat worden. De wijk, de plaats waar veel groeit, bloeit en samensmelt. Waar je wordt geboren, kind en puber bent. Waar je mooie dingen meemaakt, maar af en toe ook minder mooie. Waar je oud wordt en je omgeving daardoor soms krimpt. Maar waar bovenal een schat aan ervaring en kracht is te verzilveren. De makers hebben de essentie daarvan weten te pakken. Niet bedoeld als blauwdruk, maar als inspiratiebron voor iedereen die werkt aan een slagkrachtige wijk.

**Paul Depla**, voorzitter G40 Stedennetwerk  
juni 2024

# Inhoud

## Inleiding

- 1. Aan de slag met de nieuwe wijkaanpak 4**
  - 1.1 Kansengelijkheid, leefbaarheid en gebrek aan vertrouwen 5
  - 1.2 Nieuw beleid voor kwetsbare wijken 6
  - 1.3 Praktijkhandboek voor een lerende wijkaanpak 7
  - 1.4 Leeswijzer 9

## Theorie

- 2. Integrale wijkaanpak: wat, waarom en hoe? 10**
  - 2.1 Een rijke beleidstraditie: voortbouwen en vernieuwen 11
  - 2.2 Wijkaanpak of wijkgericht werken? 13
  - 2.3 Nut en noodzaak van nieuw wijkenbeleid 14
  - 2.4 Bewoners toekomstperspectief bieden 16
  - 2.5 Verhelpen of voorkomen? 17
  - 2.6 Tien succesfactoren voor een slagvaardige wijkaanpak 18
- 3. Procesmodel voor een slagvaardige wijkaanpak 20**
  - 3.1 Vier bouwstenen 21
  - 3.2 Aan de slag met concrete gesprekspunten 22

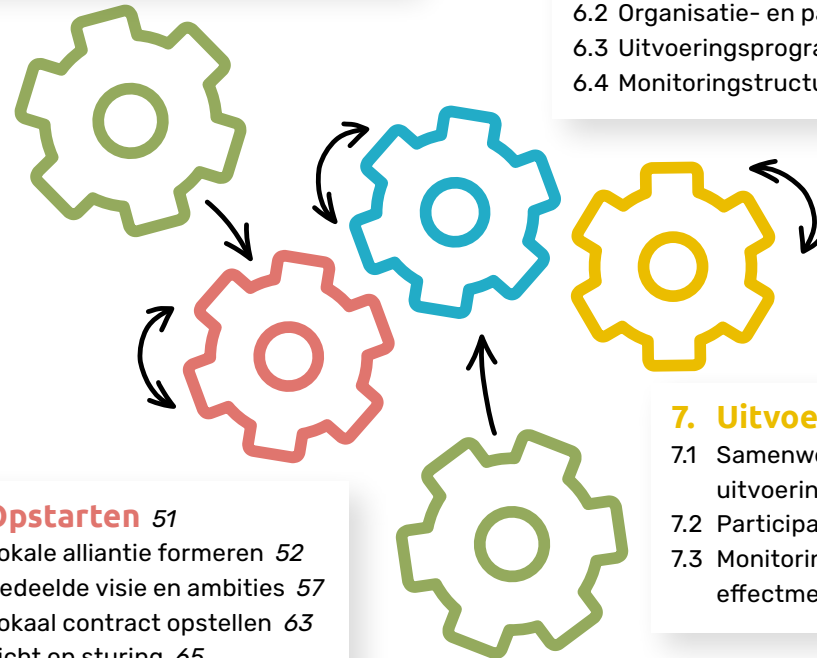
Casussen kaart en fasen in de publicatie 120  
Noten 122  
Colofon 129

## Praktijk

- 4. Oriënteren 24**
  - 4.1 Urgentie onderzoeken 25
  - 4.2 Grip op de opgaven 31
  - 4.3 Inventariseer bestaand beleid 38
  - 4.4 Verbind systeem- en leefwereld 41
  - 4.5 Breng stakeholders in kaart 46
  - 4.6 Go/no-go 49**

WEL OF GEEN  
WIJKAANPAK?

- 6. Ontwerpen 76**
  - 6.1 Procesregie 77
  - 6.2 Organisatie- en participatiestructuur 80
  - 6.3 Uitvoeringsprogramma 88
  - 6.4 Monitoringstructuur 95



- 5. Opstarten 51**
  - 5.1 Lokale alliantie formeren 52
  - 5.2 Gedeelde visie en ambities 57
  - 5.3 Lokaal contract opstellen 63
  - 5.4 Zicht op sturing 65
  - 5.5 Zicht op financiering 69

- 7. Uitvoeren 99**
  - 7.1 Samenwerken tijdens de uitvoering 100
  - 7.2 Participatie in de uitvoering 103
  - 7.3 Monitoring, evaluatie en effectmeting 109

- 8. Herijken 112**
  - 8.1 Wendbaarheid 115
  - 8.2 Vernieuwing uitvoeringsprogramma 116
  - 8.3 Evaluatie en nazorg 118

1

# Aan de slag met de nieuwe wijkaanpak

De start van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid in 2022 betekent nieuwe beleidsaandacht voor het leefklimaat in kwetsbare wijken.<sup>12</sup> Hoewel het Rijk teruggrijpt op een lange beleidstraditie, vraagt de huidige tijd om nieuwe oplossingen en werkwijzen. Dit praktijkhandboek helpt gemeenten, maatschappelijke partners, ondernemers en bewoners op weg met een slagvaardige wijkaanpak.



## 1.1 Kansengelijkheid, leefbaarheid en gebrek aan vertrouwen

Zowel in de media als de politiek staan kansengelijkheid en bestaanszekerheid op de agenda. Onverwachte ontwikkelingen zoals de coronapandemie en de energiecrisis maakten extra zichtbaar dat er een grote groep Nederlanders moeite heeft om mee te doen, omdat ze kampen met armoede, schulden, werkloosheid, eenzaamheid of gezondheidsproblemen. In veel steden is sprake van concentraties van kwetsbare huishoudens in specifieke buurten of wijken.

Onderzoek laat zien dat in wijken met een groot aandeel sociale huurwoningen het aantal kwetsbare bewoners het afgelopen decennium fors is toegenomen.<sup>3</sup> Ruimtelijke concentraties van armoede en andere sociale problemen tekenen zich af in vrijwel alle (middel)grote steden. In wijken met schrale woonsituaties en een opstapeling van achterstanden en problemen, staat de leefbaarheid onder druk. Geregeld vormen ze een vruchtbare voedingsbodem voor criminele netwerken, die in toenemende mate verstrengeld raken met de bovenwereld.<sup>4</sup>

Bewoners van deze wijken voelen zich vaak niet of onvoldoende gezien, gehoord en begrepen. Ze hebben het gevoel dat overheden en instituties er niet voor hen zijn.<sup>5</sup> Ontwikkelingen zoals de coronacrisis, de afhandeling van de Toeslagenaffaire en de aardbevingsproblematiek in Groningen, de druk op de woningmarkt, de energiecrisis en de inflatie lijken deze gevoelens verder aan te wakkeren. Onder kinderen en jongeren lonkt soms al op jonge leeftijd de illegaliteit en (ondermijnende) criminaliteit.

Tegelijkertijd zien we in deze wijken ook veerkrachtige burgers en gemeenschappen die zich sterk verbonden voelen met hun buurt en zich willen inzetten voor hun buuren en de verbetering van hun eigen buurt of straat. Sommigen zijn hoopvol gestemd nu het Rijk, de gemeente en andere lokale partijen eindelijk weer aandacht voor hen hebben.

In 2021 luidden de burgemeesters van 15 grote steden de noodklok. In het manifest 'Dicht de kloof!' vroegen ze aandacht voor de opstapeling van problemen in de meest kwetsbare gebieden van Nederland: "De kloof tussen deze gebieden en veel andere plekken holt de sociale samenhang in ons land uit". "Het gevaar dreigt dat achterstanden opnieuw aan een volgende generatie wordt doorgegeven", aldus de burgemeesters.<sup>6</sup> Om de ongelijkheid terug te dringen, was volgens de burgemeesters actie nodig. Andere gemeenten delen deze zorg. In juni 2021 steunde 98 procent van de VNG-leden een motie waarin het Rijk gevraagd wordt om een doorbraak voor het bevorderen van kansengelijkheid, leefbaarheid en veiligheid in alle gemeenten die hiermee te maken hebben.<sup>7</sup> En naast deze zorgen zien gemeenten allerlei andere beleidsopgaven afkomen op de kwetsbare wijken. Denk aan bestaanszekerheid, de woningbouwopgave (vernieuwing en verdichting), de verduurzaming in al haar facetten (van het aardgas af, klimaatadaptatie en de transitie naar een circulaire economie), het betaalbaar houden van zorg en ondersteuning en het accommoderen van vluchtelingen en statushouders.

## 1.2 Nieuw beleid voor kwetsbare wijken

Met de aankondiging van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) in de zomer van 2022, honoreerde het kabinet Rutte IV de roep om nieuw beleid voor kwetsbare wijken. De centrale doelstelling van het NPLV is om de leefbaarheid en veiligheid in de meest kwetsbare gebieden van Nederland in vijftien tot twintig jaar op orde te brengen en het perspectief van de bewoners in de gebieden te verbeteren. Het Rijk selecteerde twintig stedelijke focusgebieden (in 19 steden) waar ze samen met gemeenten en stedelijke partners een langjarige aanpak opzet. In het NPLV is er meer aandacht voor onorthodoxe werkwijzen en experimenteeruimte in de focusgebieden.<sup>8</sup> Het NPLV is opgebouwd langs vier actielijnen:

1. **Een samenhangende integrale aanpak** met regie en een solide juridische basis;
2. **Woningen en wijken:** verbeteren van slechte woningen en zorgen voor meer gemengde wijken;
3. **Meedoen:** zorgen dat meer bewoners kunnen meedoen in de samenleving;
4. **Veiligheid:** investeren in preventie jeugdcriminaliteit en weerbaarheid.

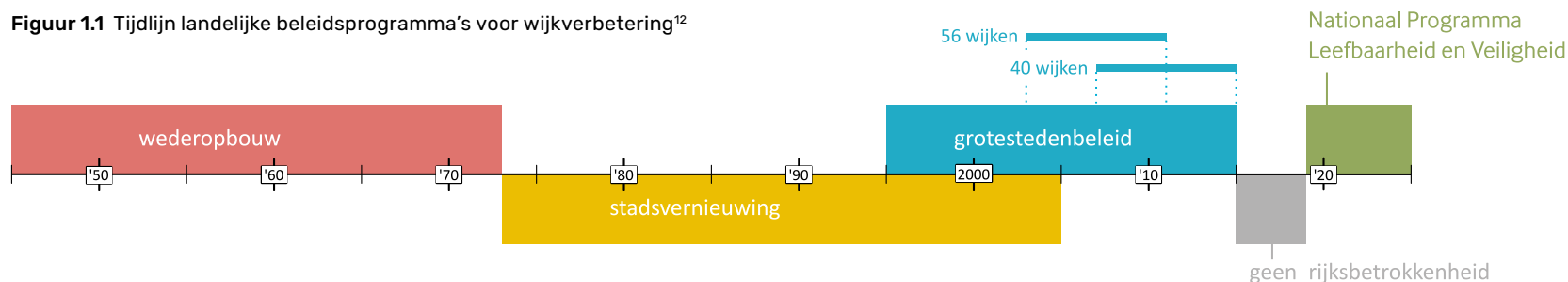
Hoe de gebiedsgerichte aanpak in de stedelijke focusgebieden vanuit deze actielijnen vorm en inhoud krijgt, laat het Rijk grotendeels over aan gemeenten en hun partners. Wel geeft ze hen, onder actielijn 1, een aantal (niet-vrijblijvende) randvoorwaarden mee wat betreft het organiseren van langjarige samenwerking, monitoring en verantwoording. Zo moeten alle focusgebieden een stedelijke alliantie formeren en een onafhankelijk programmabureau inrichten.<sup>9</sup>

## Lange beleidstraditie

Het NPLV past in een lange beleidstraditie. Sinds de Tweede Wereldoorlog gaf het Rijk met verschillende beleidsprogramma's invulling aan de opgave om gebieden met prangende maatschappelijke problemen te ondersteunen (figuur 1.1). Na de wederopbouw kwam, vanaf eind jaren 60, de *stadsvernieuwing* op gang. Deze eerste generatie van wijkverbetering was vooral gericht op het tegengaan van leegloop en verkrotting van de binnensteden. Midden jaren 90 volgde de tweede generatie: het *grotestedenbeleid*, dat werk maakte van herstructurering en het vergroten van sociale menging in naoorlogse wijken. Hoewel beide programma's vooral fysiek gedreven waren, was er – respectievelijk met de 'sociale vernieuwing' (in de jaren tachtig) en het 'krachtwijkenbeleid' (in de jaren 'nul') – ook aandacht voor en inzet op de sociale en economische achterstanden en problemen in de onderhavige wijken.

Vanaf 2012 belandden de kwetsbare wijken in een beleidsvacuüm. Ingegeven door een economische crisis en een andere politieke wind koos het Rijk nadrukkelijk voor een rol op afstand. Het bouwde het grotestedenbeleid en het krachtwijkenbeleid versneld af en het tijdperk van 'lokaal gestuurde wijkverbetering' brak aan. Gemeenten en woningcorporaties moesten op eigen kracht werken aan de sociale en fysieke opgaven in gebieden waar het minder goed ging. Overheden verwachtten veel van het eigen initiatief van bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.<sup>10</sup> Op het terrein van wonen kreeg de markt meer vrij spel.<sup>11</sup>

**Figuur 1.1** Tijdlijn landelijke beleidsprogramma's voor wijkverbetering<sup>12</sup>



In de praktijk zorgden de naweeën van de crisis, aanhoudende bezuinigingen en beleids- en stelselwijzigingen (zoals de decentralisaties in het sociaal domein en de herziening van de Woningwet in 2015) voor versnippering en verkokering. Gemeentelijke diensten, woningcorporaties en zorgorganisaties trokken zich terug in hun eigen, sectorale territorium.<sup>13</sup> Voor zover gemeenten en hun partners wijkgericht samenwerkten, was dit vooral projectmatig, sectoraal ingestoken en kortlopend.<sup>14</sup> Sectorale regelingen en arrangementen van rijkswege schuurden geregeld op lokaal niveau omdat doelen en instrumenten elkaar overlaptten of zelfs tegenwerkten. In veel wijken raakte de leefbaarheid verder in het geding, en binnen steden verscherpte de kloof tussen gewilde en minder aantrekkelijke buurten.<sup>15</sup>

Rond 2018 gingen verschillende gemeenten aan de slag met nieuw gebiedsgericht beleid voor de opgaven in kwetsbare wijken.<sup>16</sup> In dezelfde periode roerde ook het Rijk zich weer: via Regio Deals en Woondeals kwamen druppelsgewijs middelen beschikbaar voor kwetsbare stedelijke gebieden. Kort na de lancering van het NPLV in 2022, volgde financiering voor de actielijnen 'wonen en wijken' en 'veiligheid', respectievelijk via het Volkshuisvestingsfonds (van ministerie van BZK) en 'Preventie met gezag' (van ministerie van J&V). Naast de stedelijke focusgebieden uit het NPLV kwamen ook enkele gebieden buiten het NPLV hiervoor in aanmerking. Een jaar later kwam er voor de stedelijke focusgebieden ook budget voor de

actielijn 'meedoen'. De integrale SpUk (specifieke uitkering) 'Kansrijke wijk' zorgt voor sturing en samenhang tussen geldstromen van SZW, OCW, BZK en VWS. Als het lukt om de hoge, vooral langjarige ambities van het NPLV – dat meerdere kabinetperiodes moet overstijgen – waar te maken, kan het NPLV uitgroeien tot de derde generatie van wijkgericht beleid.

### 1.3 Praktijkhandboek voor een lerende wijkaanpak

#### ➤ Waarom dit praktijkhandboek?

De afgelopen decennia is veel waardevolle kennis opgedaan over werkzame bestanddelen en interventies in de wijkaanpak.<sup>17</sup> Toch zal de derde generatie van wijkverbetering grotendeels in de praktijk worden uitgevonden. Hoewel het Rijk zich na lange tijd weer als partner heeft gemeld, zijn het de gemeenten, die samen met lokale partners woningcorporaties, ontwikkelaars, politie en justitie, scholen, zorg- en welzijnsinstellingen, ondernemers én bewoners voor de uitdaging staan om inhoud te geven aan de domeinoverstijgende wijkaanpak. Samen moeten ze de synergie weten te realiseren die nodig is voor een effectieve en slagvaardige aanpak van complexe opgaven en problemen, die vaak nauw met elkaar verweven zijn. Niet alleen

in de twintig stedelijke focusgebieden die deel uitmaken van het NPLV, maar ook in al die andere wijken waar de leefklimaat onder druk staat.

We zullen in de praktijk moeten leren wat écht werkt om de inwoners van kwetsbare wijken perspectief te bieden op een betere toekomst. Omdat elke wijk haar eigen opgaven en beleidsgeschiedenis heeft en elke samenwerking haar eigen dynamiek en cultuur kent, bestaat er geen kant-en-klare blauwdruk voor een effectieve wijkaanpak. Een wijkaanpak is altijd lokaal maatwerk. Bovendien volgen onvoorspelbare en ingrijpende ontwikkelingen elkaar snel op – zie de coronacrisis, de energiecrisis, de stikstofcrisis en de asielcrisis.

### Voor wie is dit praktijkhandboek bedoeld?

Wie langjarig werkt aan leefbare en veilige wijken, moet koersvast zijn en maar tegelijkertijd wendbaar. Doorzettingsvermogen en een open, lerende houding zijn essentieel. Want ontwikkelingen in het denken én het doen gaan door. Elke dag weer zetten we stappen voorwaarts. Het is waardevol om te profiteren van reeds geleerde lessen, bekende valkuilen te omzeilen en leergeld niet dubbel te betalen.

Het *Praktijkhandboek Slagkracht in de wijk* reikt inspiratie en concrete handvatten aan voor alle gemeenten, en hun lokale partners, die werk willen maken van leefbare en veilige wijken. Dit Praktijkhandboek biedt, op basis van actuele inzichten uit de wetenschap en de beleidspraktijk, praktisch en concreet handelingsperspectief voor gemeenten en hun partners voor het opzetten en uitvoeren van een integrale wijkaanpak. Niet door voor te schrijven 'hoe het moet', maar door lessen en inzichten uit wetenschappelijke literatuur en praktijkonderzoek helder en beknopt te bundelen. Dit praktijkhandboek geeft een overzicht van praktijkvoorbeelden, concrete tips en praktische stappenplannen en checklists. De praktijkvoorbeelden

zijn verzameld bij meer dan dertig gemeenten, zowel stedelijke focusgebieden uit het NPLV als daarbuiten. Het merendeel is gebaseerd op verdiepende interviews die in 2023 en 2024 zijn afgenomen; sommige voorbeelden zijn ontleend aan studies en publicaties van (de kernpartners van) het kennisplatform WijkWijzer.

We onderscheiden drie doelgroepen voor dit *Praktijkhandboek Slagkracht in de wijk*:

1. *Stedelijke focusgebieden uit het NPLV*, die met betrokkenheid en financiële steun van het Rijk inzetten op een langjarige integrale aanpak (tenminste vijftien jaar). Zij zijn de koplopers in de lerende aanpak, die zelf volop leren, maar van wie veel geleerd kan worden.
2. *Gemeenten die een meerjarige wijkaanpak of wijkverbeteringsprogramma uitvoeren zonder rijkssteun* (vaak vanuit reguliere geldstromen) en daarbij samenwerken met lokale partners zoals woningcorporaties, onderwijs- en zorginstellingen. Zij kunnen profiteren van de in het NPLV opgedane kennis, maar kunnen ook zelf pionieren en experimenteren.<sup>18</sup>
3. *Gemeenten die zich oriënteren op of gestart zijn met een preventieve integrale aanpak*, om dreigend verval te voorkomen. Zij staan vaak nog aan het begin en zijn op zoek naar inspiratie, naar praktische voorbeelden en 'knoppen om aan te draaien'.

Om lokale partijen te helpen om uit de startblokken te komen, én om koers te houden bij de uitvoering van een integrale wijkaanpak, is een procesmodel ontwikkeld op basis van kennis uit de wetenschap en de praktijk. Hierin zijn de door het Rijk voorgeschreven bestanddelen van de integrale aanpak (zoals de alliantie en het onafhankelijke programmabureau) herkenbaar maar niet bedoeld als voorwaarden om een brede wijkaanpak op te zetten. De praktijk laat zien dat er ook andere werkbare vormen worden gevonden.



## 1.4 Leeswijzer

In september 2022 verscheen de eerste editie van het Praktijkhandboek Slagkracht in de wijk. Dit was opgebouwd rond een procesmodel met vier bouwstenen voor een slagvaardige integrale wijkaanpak. In de eerste editie stond de opstartfase centraal (de bouwstenen 'Oriënteren' en 'Opstarten'), omdat de meeste lokale praktijken destijds in dit stadium verkeerden. In de jaren daarna zijn er veel vlieguren gemaakt – zowel in de stedelijke focusgebieden van het NPLV als daarbuiten. We doen meer ervaring op met het ontwikkelen, uitvoeren en herijken van gebiedsgerichte uitvoeringsprogramma's. Deze vernieuwde editie brengt de belangrijkste lessen en successen samen.

Dit praktijkhandboek bestaat uit twee onderdelen:

### 1. Theorie

Het theoretische deel gaat dieper in op de volgende onderdelen:

- De beleidsgeschiedenis en de belangrijkste kennis en geleerde lessen
- Het *wat*, *waarom* en hoe van de wijkaanpak
- Verschillen en overeenkomsten tussen wijkaanpak en wijkgericht werken
- Welke wijkaanpak past bij welke wijk?
- Procesmodel voor een slagvaardige wijkaanpak

Om lokale partijen te helpen om uit de startblokken te komen met een integrale wijkaanpak, is een procesmodel ontwikkeld op basis van actuele kennis uit wetenschap en praktijk. Het model is opgebouwd uit vier essentiële bouwstenen voor een slagvaardige wijkaanpak: Oriënteren, Opstarten, Ontwerpen en Uitvoeren en Herijken.

### 2. Praktijk

Het praktijkdeel doorloopt het procesmodel voor een slagvaardige wijkaanpak.

- Een integrale wijkaanpak start met een oriëntatiefase: welke stappen moet je zetten om te bepalen of een integrale, langlopende wijkaanpak nodig is in het betreffende gebied? Hoofdstuk 4 behandelt de oriëntatiefase,
- Wanneer een 'go'-besluit is genomen, kun je starten met het formeren van een lokale alliantie, het opstellen van doelen en ambities en het inventariseren van instrumenten en middelen. Hoofdstuk 5 behandelt de opstartfase. .
- Vervolgens breekt de fase aan ontwerpen aan waarin je structuren van procesregie, samenwerking en participatie meer formaliseert, waarin je het eerste uitvoeringsprogramma opgesteld en een monitoringsstructuur bepaalt. Hoofdstuk 6 behandelt de ontwerpfase.
- Daarna kan de uitvoering starten. Hoe kom je van visie naar uitvoering? Wat zijn belangrijke aandachtspunten in de uitvoering en bij participatie in de uitvoering? En hoe verloopt de lerende aanpak in de praktijk? Hoofdstuk 7 behandelt de uitvoeringsfase.
- Omdat een lange adem essentieel is, dient je dit proces telkens weer opnieuw te doorlopen. Hoofdstuk 8 behandelt het herijken van de brede aanpak.

2

# Integrale wijkaanpak: wat, waarom en hoe?

Aan de hand van zes vragen behandelt dit hoofdstuk theoretische inzichten, invalshoeken en overwegingen die van belang zijn voor iedereen die aan de slag gaat met een integrale gebiedsgerichte aanpak. Hoe je deze inzichten praktisch kunt vertalen, komt aan de orde in het onderdeel Praktijk.

1. Wat is er nieuw aan het nieuwe wijkenbeleid?
2. Wat is het verschil tussen een (integrale) wijkaanpak en wijkgericht werken?
3. Waarom is een integrale, domeinoverstijgende aanpak nu meer nodig dan ooit?
4. Verbeter je de wijk, of streef je naar verbetering van de kwaliteit van leven van mensen?
5. Is een integrale wijkaanpak gericht op het oplossen van problemen of (ook) bedoeld om problemen te voorkomen?
6. Wat zijn succesfactoren voor een slagvaardige integrale wijkaanpak?



## 2.1 Een rijke beleidstraditie: voortbouwen en vernieuwen

### Wat is er nieuw aan het nieuwe wijkenbeleid?

Hoewel het NPLV gestoeld is op actuele kennis en zoveel mogelijk pogt te anticiperen op de huidige opgaven in wijken, zien we in deze derde generatie van wijkenbeleid allerlei lessen terug uit eerdere generaties. Want hoewel veel opgaven van weleer nog steeds actueel zijn, is er ook veel veranderd. Zo speelden de zorg over georganiseerde (drugs)criminaliteit en ondermijning bijvoorbeeld een veel minder grote rol in vroegere beleidsprogramma's, en de wooncrisis en de energietransitie waren toen niet of nauwelijks aan de orde. De eerste (stadsvernieuwing) en de tweede generatie wijkenbeleid (grotestedenbeleid) waren vooral een samenspel tussen het fysiek en het sociaal domein, terwijl nu ook andere beleidsdomeinen een prominente rol moeten vervullen. Want naast het veiligheidsdomein is ook inzet vanuit onderwijs, economie, gezondheid en duurzaamheid nodig. En breder dan in het verleden wordt onderkend dat bewonersbetrokkenheid bij het vormgeven van deze processen cruciaal is, zowel op bestuurlijk, tactisch als uitvoeringsniveau.

Ook is er geleerd van het afgelopen decennium, waarin Rijksbeleid voor wijken goeddeels afwezig was – we omschreven dit eerder als het tijdperk van 'lokaal gestuurde wijkvernieuwing'.<sup>19</sup> Op lokaal niveau zijn in deze periode wel degelijk succesvolle, meestal kleinschalige wijkgerichte coalities gesmeed en aanpakken ontwikkeld. Figuur 2.1 laat zien hoe accenten in de loop der tijd zijn verlegd bij de ideevorming over en de organisatie en uitwerking van wijkgericht beleid.



Een bron van kennis en inspiratie waaraan het NPLV eveneens schatplichtig is – naast de eerdere generaties van wijkverbetering – is de langjarige wijkaanpak die ruim tien jaar van start ging in Rotterdam-Zuid. Verschillende elementen van het NPLV, zoals het werken met een stedelijke alliantie en een onafhankelijk programmabureau, zijn rechtstreeks overgenomen van het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ). Precies in de periode dat de rijksoverheid zich terugtrok uit de wijkaanpak, maakte ze voor Rotterdam-Zuid een uitzondering (zie kader).

Met een langjarige, integrale aanpak gericht op sociale verheffing, formuleerde het NPRZ een kortdaat antwoord op de destijds veelgehoorde kritiek op het grotestedenbeleid. In plaats van een programma met kortlopende en versnipperde activiteiten (de gevreesde 'projectencarrousel'), is het NPRZ opgebouwd langs drie centrale doelen (leren, werken en wonen); elke maatregel of interventie moest bijdragen aan deze doelen. Koste wat kost moest voorkomen worden dat er opnieuw sprake zou zijn van gebrek aan focus in de wijkgerichte aanpak.

Figuur 2.1 Ontwikkeling van de wijkaanpak

	Grotestedenbeleid (ISV)	Lokaal gestuurde wijkverbetering	Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid
Proces			
Financiering	Aan de voorkant (Rijk, gemeente, corporaties)	Bundelen reguliere geldstromen (wisselende coalities)	Reguliere en gebiedsgerichte middelen (gemeente, partners en Rijk)
Samenhang	Fysiek leidend	Sociaal leidend	Integraal: sociaal, fysiek en veiligheid
Samenwerking	Integraal	Verkokerd (sectoraal)	Lokale coalities (domeinoverstijgend)
Rol bewoners	Informereren/raadplegen	Op eigen kracht	Versterken veerkracht en weerbaarheid
Doelstelling	Output (SMART-doelen)	Outcome	Impact
Schaalniveau	Wijk	Buurt, complex of straat	Schakelen tussen schaalniveaus
Tijd	Programma's van 5 jaar	Flexibel (korte termijn)	Lange termijn (10 tot 20 jaar)

### Nationaal Programma Rotterdam-Zuid in het kort

Op verzoek van Eberhard van der Laan, toenmalig minister van Wonen, Wijken en Integratie gingen voormalig bestuurders Wim Deetman en Jan Mans in 2011 op visitatie in Rotterdam Zuid. In hun adviesrapport *'Kwaliteitssprong Zuid: ontwikkeling vanuit kracht'* schreven Deetman en Mans dat de sociaaleconomische problemen in Rotterdam-Zuid in omvang en intensiteit ongekend waren voor Nederland. In 2012 spraken Rijk, de gemeente Rotterdam, Rotterdamse woningcorporaties, zorginstellingen, schoolbesturen en bedrijfsleven, politie en Openbaar Ministerie af om 20 jaar lang samen te werken aan het verkleinen van de geconstateerde achterstanden. Het uitvoeringsprogramma van het NPRZ is gericht op zeven 'focuswijken', waar de cumulatie van de problematiek het zwaarst en de omvang van de opgave het grootst en het meest complex is. Er zijn drie centrale doelen benoemd: *school*, *werk* en *wonen*. Om samenwerking en samenhang rond deze doelen te realiseren, richt het NPRZ zich op zeven 'leefvelden': wonen, werk en inkomen, scholing, veiligheid en criminaliteit, gezondheid en hulpverlening, opvoeding en sociaal functioneren. Dit zijn beleidsterreinen waarop opgaven en problemen zijn geïdentificeerd.

Dat er de afgelopen tien jaar vooruitgang is geboekt op Zuid, blijkt uit voortgangsrapportages en uit de midterm review uit 2022. Er zijn baangaranties gerealiseerd en schooldagen verlengd, woningen worden opgeknapt en louche bezit aangepakt (output). Met veel mensen op Zuid gaat het beter dan tien jaar geleden: meer mensen komen aan het werk, schoolprestaties verbeteren en de woningvoorraad verbetert (outcome). Volgens de midterm review komen halverwege de rit de geboekte resultaten redelijk in de buurt van de ambitie die voor de eerste tien jaar was gesteld (25% van de uiteindelijke ambitie), al blijken sommige resultaten op 'outcome-niveau' ook kwetsbaar. Daarom is het zaak om nu vol door te zetten en de ambities te actualiseren, waarbij onder meer het versterken van het eigenaarschap van inwoners over hun vraagstukken extra aandacht nodig heeft.<sup>20</sup>

In Het verhaal van NPRZ (2021) betogen Van Spijker & Tops dat het NPRZ weliswaar succes oogst, maar dat het niet moet worden gezien als blauwdruk. Het succes ligt niet zozeer in de governance van het programma op zichzelf, maar is deels persoonsafhankelijk. De inzet en doorleving van burgers, professionals en bestuurders maakt dat de structuur van het NPRZ fungeert als een lichaam van vlees en bloed met een kloppend hart – hun doorleving, urgentie en volharding zijn cruciaal.<sup>21</sup> De gedrevenheid van de bestuurders en uitvoerders die betrokken zijn bij het NPRZ, laat zich niet eenvoudigweg kopiëren of uitrollen.

## 2.2 Wijkaanpak of wijkgericht werken?

### Wat is het verschil tussen een (integrale) wijkaanpak en wijkgericht werken?

Rond de begrippen wijkaanpak en wijkgericht werken treedt geregeld spraakverwarring op. Hoewel ze vaak door elkaar worden gebruikt, zijn het zeker geen synoniemen. Hier leggen we het verschil uit.

*Integrale wijkaanpak = een langjarige, tijdelijke, samenhangende en additionele inzet van maatregelen en interventies met als doel de levenssituatie te verbeteren van bewoners in een gebied (wijk, stadsdeel of cluster van buurten) waar sprake is van een opstapeling van problemen.<sup>22</sup>*

Wanneer gebiedsgericht beleid een tijdelijk, projectmatig en/of programatisch karakter heeft, wordt meestal gesproken van een wijkaanpak (ook wel 'wijkgerichte aanpak' of 'gebiedsgerichte aanpak'). Want ook zonder wijkaanpak verhuurt de woningcorporatie huizen, onderhoudt de gemeente de openbare ruimte en ondersteunen zorgorganisaties cliënten. In een wijkaanpak worden meerdere opgaven in het betreffende gebied met elkaar verbonden, waarbij wordt samengewerkt tussen alle partijen die belanghebbend zijn: de gemeente, maatschappelijke organisaties en bewoners. Wanneer er fysieke of sociale maatregelen gebiedsgericht worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld de vernieuwing van de riolering of het aanpakken van verkeersoverlast, wordt dit geregeld een wijkaanpak genoemd, maar dit blijft vaak een sectoraal afgebakende (en doorgaans overzichtelijke) aangelegenheid. Een *integrale (of: domeinoverstijgende) wijkaanpak* is nodig wanneer de opgaven in een wijk of buurt zo ernstig of omvangrijk zijn, dat

een extra gebiedsimpuls nodig is vanuit verschillende beleidsdomeinen, naast alle reguliere activiteiten en interventies van partijen. Voor een integrale wijkaanpak maken alle betrokken partijen voor een bepaalde periode afspraken (ook van financiële aard) om gerichte beleidsmaatregelen, projecten en interventies uit te voeren in de betreffende wijk of buurt.

**Wijkgericht werken = een vorm van binnengemeentelijk organiseren van taken op een kleiner schaalniveau dan het gemeenteniveau, vanuit de overtuiging dat elk gebied zijn eigen karakteristieken kent en daarom een passende aanpak behoeft.**<sup>23</sup>

Wijkgericht werken (ook wel: 'gebiedsgericht werken') heeft – in tegenstelling tot een integrale wijkaanpak – geen projectmatig of programmatisch karakter. Het is (in de meeste gemeenten) een continue inzet op wijkniveau, bedoeld om beter aan te sluiten op de kenmerken van een gebied en behoeften en initiatieven van de bewoners en gebruikers in dat gebied. Door de focus op een gebied (buurt, wijk, regio, etc.) is de werkwijze per definitie niet vergelijkbaar met generiek, *one-size-fits-all*-beleid. Dit komt voort uit de overtuiging dat elk gebied zijn eigen karakteristieken heeft en daarom een eigen, passende aanpak behoeft. Allerlei gemeentelijke taken kunnen gebiedsgericht georganiseerd worden: van het uitgeven van paspoorten tot de uitvoering van de Participatiewet of stedelijk beheer op buurt- of stadsdeelniveau. Als spil in het wijkgericht werken wordt meestal een wijkmanager, gebiedsregisseur of sociaal makelaar aangesteld, die de schakel vormt tussen de gemeentelijke organisatie en initiatieven en activiteiten in de wijk (van bewoners, ondernemers en stedelijke samenwerkingspartners). En ook andere maatschappelijke organisaties kunnen wijkgericht werken, zoals welzijn, zorg, woningcorporatie, et cetera.

## 2.3 Nut en noodzaak van nieuw wijkenbeleid

### ➤ Waarom is een integrale, domeinoverstijgende aanpak nu meer nodig dan ooit?

Deze vraag stelde Platform31 in 2021 aan verschillende experts. Hans Boutellier (oud-wetenschappelijk directeur van het Verwey-Jonker Instituut) legt uit: "Ten eerste is de sociaaleconomische en sociaal-culturele ongelijkheid nog schrijnender dan voorheen. De wijken waar het altijd al slecht ging, zijn er nog slechter aan toe. Dat is een ontluisterende constatering. Ten tweede zie ik een sterke toename in sociale spanningen. Tot slot hebben we te maken met een ander soort veiligheidsproblematiek: de ondermijnende criminele netwerken die deels geworteld zijn in de kwetsbare wijken." Esther Fleers (directeur Heijmans Vastgoed regio West) voegt eraan toe: "De problematiek met de leefbaarheid in combinatie met de enorme druk op de woningmarkt zorgt ervoor dat er een breed besef groeit dat er iets moet gebeuren in deze wijken." Bert van Delden, oud-plaatsvervangend directeur-generaal van het ministerie van BZK, vat de kernopgave van het NPLV als volgt samen: "Dat de kinderen in die wijken gelijke kansen hebben om iets van hun leven te maken. Dat is waar het uiteindelijk over gaat."<sup>24</sup>

### ➤ De noodzaak voor nieuwe oplossingen en werkwijzen

Hoewel het nieuwe wijkenbeleid kan bouwen op een rijke beleidstraditie, is het evident dat de huidige tijd om nieuwe oplossingen en werkwijzen vraagt. Want we hebben te maken met allerlei nieuwe opgaven – denk aan de wijdvertakte drugsriminaliteit en de zorg over ondermijning; denk aan het klimaatprobleem. Ook de context van het werken aan leefbare wijken is veranderd. Zie de wooncrisis en de almaar groeiende trek naar de stad; zie

ook de veranderde rol tussen overheid en burger. En onderweg doemen tal van onverwachte en moeilijk voorspelbare ontwikkelingen op, zoals effecten van oorlogen aan de randen van Europa, snelle prijsstijgingen van energie en levensmiddelen en politieke onrust die doorwerkt wijken en buurten.

Onder de vlag van *new public management* zijn overheidsdiensten de afgelopen jaren steeds meer ingericht volgens bedrijfsmatige principes, met burgers als klant of consument. Risico's rond inkomen, opleiding, werk en gezondheid zijn meer dan voordien gekoppeld aan individuele verantwoordelijkheid én keuzevrijheid. Dit resulteerde in complexe voorzieningen waar niet iedereen de weg weet te vinden en in regelingen, procedures en protocollen die ingegeven zijn door achterdocht en waarin de menselijke maat verloren ging.<sup>25</sup> De coronacrisis raakte bepaalde bevolkingsgroepen, wijken en sectoren onevenredig hard. Ondanks alle steunmaatregelen leidde dit tot meer (jeugd)werkloosheid, bestaansonzekerheid, onderwijsachterstanden, schuldenopbouw, fysieke en mentale gezondheidsklachten, onveiligheid en eenzaamheid. De rode draad van de Sustainable Development Goals (SDG's) is: 'laat niemand achter', maar dit dreigt zelfs in een Westers land als Nederland meer en meer te gebeuren. Technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de groeiende zorgen over segregatie en ongelijkheid binnen steden versterken dit.<sup>26</sup>

### **Wicked problems**

Gemeenten en maatschappelijke partners staan nu voor de uitdaging om hun inspanningen heel precies te richten op de meest kwetsbare inwoners, die steeds meer geconcentreerd wonen in bepaalde wijken. Hieronder vallen niet alleen de stedelijke focusgebieden uit het NPLV; alle steden in Nederland kennen wijken waar de leefbaarheid onder druk staat. Waar mensen wonen die niet zelfredzaam zijn en niet kunnen meekomen met de digitalisering. En mensen met langdurige schulden waar zij niet uit kunnen



komen. En waar bijzondere groepen zoals vluchtelingen en andere spoedzoekers onderdak (moeten) vinden.

Veel maatschappelijke problemen in deze wijken zijn hardnekkig en complex. Er wordt wel gesproken van *wicked problems*: ingewikkelde vraagstukken waarbij veel verschillende partijen betrokken zijn, waarvoor geen eenduidige probleemdefinities bestaan en gemakkelijke oplossingen niet voorhanden zijn.<sup>27</sup> Vanuit wetenschap, beleid en praktijk wordt daarom al langer gepleit voor een kanteling van bestaande manieren van werken in deze wijken. De opstapeling van opgaven vraagt om integrale, probleemgerichte werkwijzen en om langdurig commitment en inzet van alle betrokken partijen. Het vraagt om focus, visie en goede afstemming en samenwerking tussen professionals uit de betrokken domeinen en om betrokkenheid en eigenaarschap van de lokale samenleving – de bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in deze wijken. Bovendien is ook een samenwerking met andere beleidsniveaus (gemeente, regio, rijk) nodig om deze wijken beleidsmatig te ontzien en verdere stapeling van problemen tegen te gaan.<sup>28</sup>

- 1 Theorie
- 2
- 3
- 4 Praktijk
- 5
- 6
- 7
- 8

## 2.4 Bewoners toekomstperspectief bieden

### ➤ Verbeter je de wijk, of streef je naar verbetering van de kwaliteit van leven van mensen?

Dat is een terugkerend dilemma in de geschiedenis van het wijkenbeleid. Het verleden laat zien dat een eenzijdige, fysiek gedreven wijkverbeteringsaanpak niet altijd een duurzame verbetering van de leefbaarheid teweegbrengt. Weliswaar verbeteren de gebiedsscores (zoals een hoger inkomen, een hogere WOZ en betere veiligheid), maar het zorgt ook voor verdringing omdat zittende bewoners niet geholpen worden maar uitverhuisd. In de *Nota Stedelijke Vernieuwing* (1997) stelde het ministerie van VROM dat het aanpassen van de woningvoorraad nodig was om sociale en economische problemen terug te dringen. Het beleid was tamelijk succesvol: in veel gebieden pakte het beleid om woningen te slopen en te vervangen door duurdere nieuwbouw gunstig uit voor de wijkstatistieken. Het gemiddelde inkomen, de WOZ-waarde, de veiligheid en het draagvlak voor voorzieningen verbeterde.<sup>29</sup> De reputatie van wijken kantelde en de middenklasse nam er haar intrek. Zittende bewoners profiteerden niet vanzelfsprekend van dit beleid. Sociaaleconomische problemen zoals armoede, werkloosheid, schoolverzuim en spanningen tussen groepen bleven aanwezig.

Aangejaagd door adviezen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeeringsbeleid (2005) en de VROM-raad (2006) groeide de aandacht om mensen vooruit te helpen en ‘sociale stijgers’ te binden aan de wijk waar ze opgegroeid waren. Met het Krachtwijkenbeleid – dat opgebouwd was rond de thema’s wonen, werken, leren en opgroeien, veiligheid en integratie – gaf het Rijk in 2007 gehoor aan dit pleidooi. Eenzelfde mensgerichte focus klinkt door in het advies van de Commissie Deetman/Mans (2011), dat het fundament vormt van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Het afgelopen decennium werd het belang om gebiedsgericht te investeren

in het toekomstperspectief van bewoners des te urgenter. De zorgen over tweedeling zijn gegroeid en in veel steden is sprake van ruimtelijke concentraties van huishoudens die kampen met bestaansonzekerheid (armoede, schulden, gezondheidsproblemen, overlast, schrale woonomstandigheden en gevoelens van onveiligheid).

De nieuwe wijkaanpak moet bewoners vooruithelpen, door te werken aan integrale oplossingen voor de aanpak van problematieken die zich opstapelen in hun woonomgeving, en door hun maatschappelijke kansen en hun kwaliteit van leven te vergroten.<sup>30</sup> In de woorden van de Amerikaanse stadseconoom Edward Glaeser (2011): “Public policy should help poor people, not poor places”.<sup>31</sup> Investeren in kansen en perspectief betekent niet eenzijdig kijken naar problemen, maar ook naar de kwaliteiten, competenties en potenties van individuele burgers. Gewaakt moet worden voor onbedoelde vormen van stigmatisering. De kenmerken van een gebied mogen niet vanzelfsprekend worden toegeschreven aan de bewoners – en evenmin andersom: kwetsbare bewoners wonen vaak in bepaalde wijken, maar ze zijn niet alleen kwetsbaar omdat ze in die wijken wonen.<sup>32</sup>

Toekomstperspectief bieden betekent ook: werken *vanuit* het perspectief van bewoners. Van overheden en maatschappelijke partners vraagt dit om meer open te staan voor een mee te werken aan initiatieven die bewoners zelf willen nemen. Anders gezegd: het benutten van het zelf organiserend vermogen van bewoners die zich (willen) inzetten voor hun eigen straat, buurt of wijk. Welke vormen van overheidsparticipatie zijn nodig om dit mogelijk te maken? Welke ondersteuning hebben bewoners daarbij nodig? Om het vertrouwen van burgers te herwinnen, is het belangrijk om hen vertrouwen te geven en het gevoel van eigenaarschap van bewoners te versterken. Hoe krijgen bewoners werkelijk eigenaarschap en zeggenschap over eigen buurt?



## 2.5 Verhelpen of voorkomen?

### Is een integrale wijkaanpak gericht op het oplossen van problemen of (ook) bedoeld om problemen te voorkomen?

Wanneer de leefbaarheid in een bepaalde buurt in het geding is, liggen de oorzaken hiervan vaak maar heel beperkt *binnen* de betreffende wijk. Wijken en buurten zijn weliswaar de vindplaats van sociaaleconomische achterstanden en opgaven op het terrein van leefbaarheid en veiligheid. Maar de oorzaken én de oplossingen van de problemen liggen meestal op andere schaalniveaus. De drugseconomie, jeugdwerkloosheid of het lerarentekort in het basisonderwijs – het zijn allemaal landelijke problematieken die in kwetsbare wijken vaak nog sterker merkbaar en voelbaar zijn. De problemen in buurten en wijken zijn vooral het gevolg van processen en besluiten die zich buiten de wijk afspelen. Allerlei beleidskeuzes op landelijk en op lokaal niveau (denk aan keuzes en investeringsbeslissingen van gemeenten, woningcorporaties en andere maatschappelijke partijen) zijn immers van invloed op processen van migratie, uitsortering en toewijzing in wijken en buurten.

*Wijken en buurten zijn wel de vindplaats van sociaaleconomische achterstanden en opgaven op het terrein van leefbaarheid en veiligheid, maar de oorzaken én oplossingen van de problemen liggen meestal op andere schaalniveaus.*

Daarom is het belangrijk om de rol van een wijk binnen het bredere stedelijk weefsel – de stad of zelfs de regio – te erkennen en te begrijpen. Wie aan de slag gaat met een wijkgerichte aanpak om de leefbaarheid en veiligheid te verbeteren, dient altijd vanuit een **meerschallig perspectief** naar

de wijk te kijken en zorgvuldig in kaart te brengen welke beleidsmaatregelen en programma's vanuit uiteenlopende beleidsdomeinen neerdalen op (de inwoners van) de betreffende wijk.<sup>33</sup> Dit is een kwestie van inzoomen, uitzoomen, en opnieuw inzoomen. Wie enkel kijkt naar hoe een wijk of buurt zich in de statistieken verhoudt tot het stedelijk gemiddelde, doorziet mogelijk niet wat er zich werkelijk in het gebied afspeelt. Daarbij gaat het om vragen als:

- Wat is de rol van de wijk of buurt in het bredere stedelijk weefsel (het stadsdeel, de gemeente of zelfs regio)?
- Wat is de gewenste ontwikkeling van deze wijk, gezien vanuit stedelijk perspectief?
- Welk (sectoraal) beleid heeft invloed op de ontwikkeling van de wijk en de bewoners?
- Welke (aanvullende) gebiedsgerichte maatregelen en programma's (op wijk-, buurt- en individueel niveau) zijn nodig om de positie van de wijk te behouden of te versterken?

Verschillende onderzoeken laten zien dat het leefklimaat in kwetsbare wijken doorlopend om aandacht vraagt.<sup>34</sup> Niet voor niets kent Nederland een lange traditie van *preventief* publiek ingrijpen in de ontwikkeling van wijken. Een groot deel van de wijken die zijn geselecteerd als focusgebied van het NPLV, stonden tien of twintig jaar geleden ook hoog op de ranglijsten van het toenmalig ministerie van VROM. Een belangrijke les uit het verleden is dan ook: wacht als stedelijke partners niet totdat de problematiek in wijken dermate ernstig is dat patronen van verval lastig te keren zijn, maar investeer ook in preventieve maatregelen. Denk aan:

- Monitoren leefbaarheidsontwikkelingen in alle wijken en wijkgerichte beleidsruimte – generiek woon-, sociaal en woningtoewijzingsbeleid leidt sluimerend maar altijd tot verhoogde concentraties kwetsbaarheid en dalende leefbaarheid in specifieke wijken in de stad;

- Spreiding sociale voorraad over de stad en regio – op (middel)lange termijn werken richting elke wijk en dorp haar eigen sociale huurwoningen en vasthouden aan de lokale %-afspraken sociale huur in *alle* gebiedsontwikkelingen;
- Ongelijk investeren in de stad om gelijkheid te bevorderen – reguliere budgetten differentiëren per wijk – waar is meer aandacht nodig en waar minder?;
- Versterken veerkracht van wijken – stimuleren van gemeenschapsvorming en lichte sociale bindingen;
- Investeren in fysiek en sociaal beheer – de basis in een wijk moet op orde zijn;
- Regeren is vooruitzien: tijdig anticiperen op demografische verschuivingen als vergrijzing.

Figuur 2.2 Succesfactoren integrale wijkaanpak



## 2.6 Tien succesfactoren voor een slagvaardige wijkaanpak

### Wat zijn succesfactoren voor een slagvaardige integrale wijkaanpak?

Uit bestaand onderzoek, beleids- en praktijkervaring laten zich tien succesfactoren destilleren die de slagkracht en de effectiviteit van een integrale gebiedsgerichte aanpak vergroten (zie figuur 2.2).<sup>35</sup> De tien succesfactoren, die nauw met elkaar samenhangen en onderling van elkaar afhankelijk zijn, worden hieronder beknopt toegelicht. In het praktijkdeel van dit boek worden deze succesfactoren nader uitgediept en voorzien van voorbeelden uit de praktijk.

1. **Grip op de opgaven.** Voor een succesvolle wijkaanpak moet de urgentie breed worden gevoeld. Niet alleen vanuit het beleid maar ook door bewoners, ondernemers en professionals. Lokale kennis is van grote waarde; ook omdat de wijze waarop beleidsmakers de leefbaarheid beoordelen, niet altijd samenvalt met de beleving 'van binnenuit'.<sup>36</sup> Een gedeelde feitenbasis helpt bij het aanjagen van samenwerking en bij politieke agendering. Naast 'harde' gegevens is altijd warme duiding nodig om te begrijpen wat er aan de hand is.<sup>37</sup>
2. **Een lokale coalitie.** De gemeente is de eerst aangewezen partij om in actie te komen wanneer de leefbaarheid en veiligheid in een wijk in het geding is, maar de inzet van relevante stedelijke partners op terreinen als onderwijs, wonen, zorg, politie en justitie, is onmisbaar. Hetzelfde geldt voor bewoners: plannen moeten niet *over* maar *met* de buurt tot stand komen. Samenwerking mag niet vrijblijvend zijn, maar moet door alle partijen worden omarmd en gesteund. Een convenant of contract kan hierbij helpen.



3. **Visie op de toekomst van de wijk.** Een gedeelde en breed gedragen zienswijze op de toekomst van het gebied helpt om van wal te komen en zorgt voor focus gedurende de uitvoering. Zonder visie kunnen verkoking, fragmentatie en kortetermijnbelangen een efficiënte en effectieve uitvoering dwarsbomen. Een gezamenlijke visie voor de lange termijn, helpt een projectencarrousel te voorkomen. Bovendien werkt een heldere gedeelde visie verbindend en mobiliserend.<sup>38</sup>
4. **Precisie over de inzet.** Om te bereiken dat een gebiedsgerichte aanpak oplossingen biedt voor meervoudige problematiek in wijken en gezinnen, dient heel precies wordt gekeken naar de beoogde effecten van interventies op het schaalniveau van de wijk. Voor elke activiteit of interventie moet expliciet worden benoemd hoe deze (direct of indirect) bijdraagt aan het realiseren van de doelen.
5. **Een lange adem.** Investerings in leefbaarheid en veiligheid hebben een lange incubatietijd. Alleen met een langdurige gebiedsgerichte inzet – met een tijdshorizon van minstens tien, maar liever twintig jaar – zullen bewoners de effecten voelen.<sup>39</sup> Processen van bloei en verval verlopen zelden lineair; in wijken waar de leefbaarheid zich dankzij vasthoudend gebiedsgericht beleid positief ontwikkelt, verloopt de verbetering geregeld schoksgewijs.<sup>40</sup> Daarom is vasthoudendheid cruciaal.
6. **Betrokken bewoners.** Het vroegtijdig ophalen van ideeën en het duiden van de analyse met behulp van ervaringskennis van bewoners is essentieel voor een breed gedragen wijkaanpak. Projecten waarbij bewoners intensief betrokken zijn of waarin ze zelf initiatief nemen voor hun leefomgeving, hebben vaker een langdurig positief effect en kunnen sociale structuren in een wijk versterken.<sup>41</sup> Het organiseren van burgerparticipatie is niet vrijblijvend; het vraagt om tijd, inspanning, vertrouwen, ruimte en duidelijke kaders vanuit de overheid.<sup>42</sup>
7. **Bestuurskracht.** Op bestuurlijk niveau worden prioriteiten gesteld, knopen doorgehakt en budgetten gealloceerd. Tussen de partners die deel uitmaken van de coalitie, dient daarom bestuurskracht te worden georganiseerd. Lokale boegbeelden, zoals de burgemeester, kunnen als *change agent* fungeren in een gebiedsgerichte alliantie. Met steun en vertrouwen van hun bestuurder(s) durven uitvoerende krachten te innoveren, te experimenteren en waar nodig tegen de stroom in te roeien.<sup>43</sup>
8. **Onafhankelijke procesregie.** Een onafhankelijke procesleider of een coördinerend programmabureau is een probaat middel om niet vermalen te worden tussen de kortetermijnbelangen van de verschillende organisaties.<sup>44</sup> De procesleider behartigt het belang van de integrale wijkaanpak en kan met gezag opereren ten opzichte van de betrokken organisaties, zodat de aanpak op koers blijft.
9. **Bevlogen professionals.** Beleid, samenwerkingsafspraken en organisatieverbanden bieden op zichzelf geen garanties voor succes, het gaat om de mensen die het werk invullen en uitvoeren. Slagvaardige gebiedsgerichte samenwerking komt pas echt tot wasdom met de juiste bemensing.<sup>45</sup> Op uitvoerend niveau wordt het verschil veelal gemaakt door bevlogen professionals. Naast creativiteit, inventiviteit en discretionaire handelingsruimte, is personele continuïteit in de frontlinie van grote waarde.<sup>46</sup>
10. **Een wendbare, lerende aanpak.** Een van de belangrijkste uitdagingen voor een slagvaardige wijkaanpak is om te zorgen voor focus, samenhang, betrokkenheid en continuïteit op lange termijn, zonder de organisatiestructuur en het uitvoeringsprogramma langjarig in beton te gieten. Om 'het oog op de bal' te houden – is een lerende aanpak nodig.<sup>47</sup> Het monitoren van de voortgang en het doelbereik helpt om koers te houden.

1

Theorie

2

3

Praktijk

4

5

6

7

8

3

# Procesmodel voor een slagvaardige wijkaanpak

Aan het begin van de derde generatie wijkenbeleid, reikt de beleidspraktijk – uit deze en vorige generaties – beproefde kennis aan. Deze bouwstenen en succesfactoren, die kunnen bijdragen aan wijkaanpak met slagkracht, zijn samengebracht in een procesmodel en een afwegingskader.

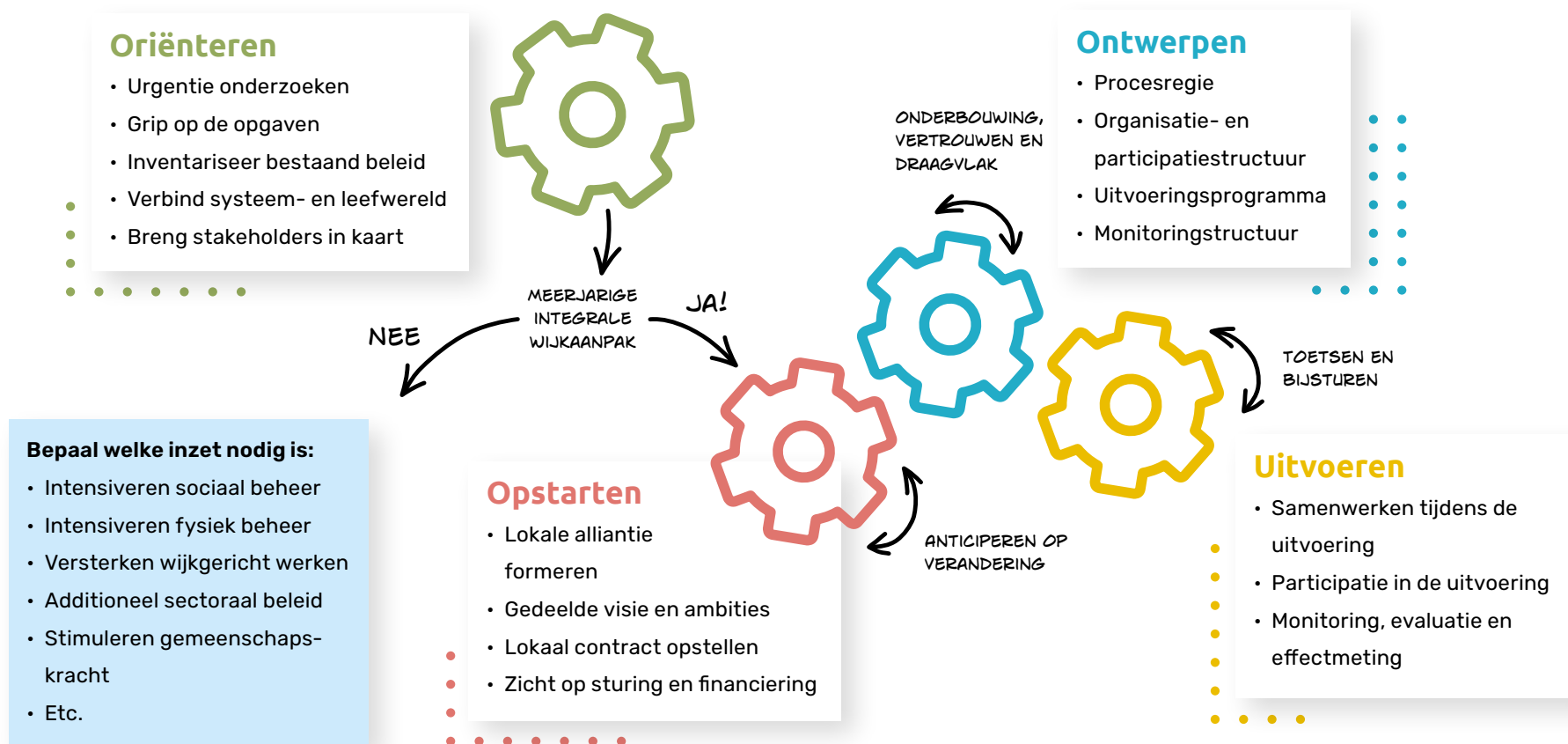


### 3.1 Vier bouwstenen

Om projectleiders en beleidsmakers bij gemeenten, maatschappelijke organisaties en woningcorporaties te helpen om van wal te komen met een wijkgerichte aanpak, ontwikkelde het Verwey-Jonker Instituut een procesmodel op hoofdlijnen.<sup>48</sup> Het is opgebouwd uit vier bouwstenen

(fasen), waarbij per bouwsteen is uitgelicht welke onderdelen aandacht en uitwerking behoeven. Figuur 3.1 laat zien dat deze bouwstenen als tandwielen op elkaar ingrijpen, want als de ene bouwsteen beweegt, heeft dit consequenties voor de andere bouwstenen. Het procesmodel is bedoeld als **ondersteunend en inspirerend kader**, niet als voorschrijvend of vastomlijnd stappenplan.

Figuur 3.1 Naar een slagvaardige wijkaanpak



De grafische weergave maakt duidelijk dat het opzetten van een wijkaanpak geen lineair proces is, maar een stelsel van **kortcyclische processen**. De bouwstenen volgen elkaar fasegewijs op, maar ze zullen elkaar in de praktijk regelmatig overlappen. Soms is het nodig om heen en weer te springen tussen stappen; geregeld worden er activiteiten tegelijkertijd uitgevoerd. Denken en doen wisselen elkaar continu af. De ontwikkeling en uitvoering van een gebiedsgericht programma vindt plaats in continue wisselwerking met coalitie- en visievorming. **Reflectie en wendbaarheid** zijn essentieel. Telkens moet zowel vooruit (wat gaan we doen?) als terug worden gekeken (hebben we de juiste keuzes gemaakt?). Dit is altijd mensenwerk: het succes van een langjarige integrale wijkaanpak is afhankelijk van de competenties, gedrevenheid van betrokken bestuurders, beleidsmakers en professionals.

Op hoofdlijnen is het proces als volgt opgebouwd:

- Elke wijkgerichte aanpak start met **oriënteren en verkennen**. De eerste stap is zicht krijgen op de actuele urgentie. Wat is er precies aan de hand? Herkennen bewoners en alle relevante partijen de probleemdefinitie? Wanneer opgaven, stakeholders en ideeën en oplossingsrichtingen in beeld zijn gebracht, dient te worden afgewogen of de stapeling van problematieken dermate ernstig en complex is, dat een domeinoverstijgende aanpak nodig, haalbaar en gerechtvaardigd is (go/no-go-moment). Of volstaat (geïntensiveerd) sectoraal beleid of een versterking van het wijkgericht werken?
- Als er consensus bereikt is over nut en noodzaak van de domeinoverstijgende aanpak (een 'go'), moeten betrokken partijen gezamenlijk van wal zien te komen. In de **opstartfase** wordt het fundament gelegd voor een slagvaardige, langjarige wijkaanpak. Dit vereist een vertaalslag van de analyse naar breed gedragen zienswijze op de belangrijkste doelen en ambities voor de wijk. En het formeren van een lokale coalitie, op strategisch en bestuurlijk niveau.

- In de **ontwerpfase** ontwikkelen betrokken partijen met elkaar een passende aanpak op basis van de opgaven in het gebied en de ambities en mogelijkheden van partijen. Deze fase omvat niet alleen het opstellen van een uitvoeringsprogramma, zodat partijen uit de startblokken kunnen komen, maar ook het ontwikkelen van een organisatie-, participatie- en monitoringsstructuur.
- In de **uitvoering** gaat het erom tegelijkertijd 'de goede dingen te doen' en die dingen 'goed te doen'. Omdat de praktijk weerbarstig is, er sprake kan zijn van onverwachte ontwikkelingen, voortschrijdend inzicht of veranderende omstandigheden, is een lerende aanpak nodig. Monitoring en participatief actieonderzoek helpen om koers te houden.

Wanneer (onderdelen van) het uitvoeringsprogramma hun afronding naderen, start de cyclus opnieuw. Het is belangrijk om zowel inhoudelijk en strategisch als procesmatig te **herijken** of met de ingezette koers de beoogde doelen worden bereikt. Met actuele kennis kan waar nodig worden bijgestuurd. Figuur 3.2 laat zien hoe de wijkaanpak kan worden doorontwikkeld na het eerste uitvoeringsprogramma (en ook weer na de daaropvolgende programma's).

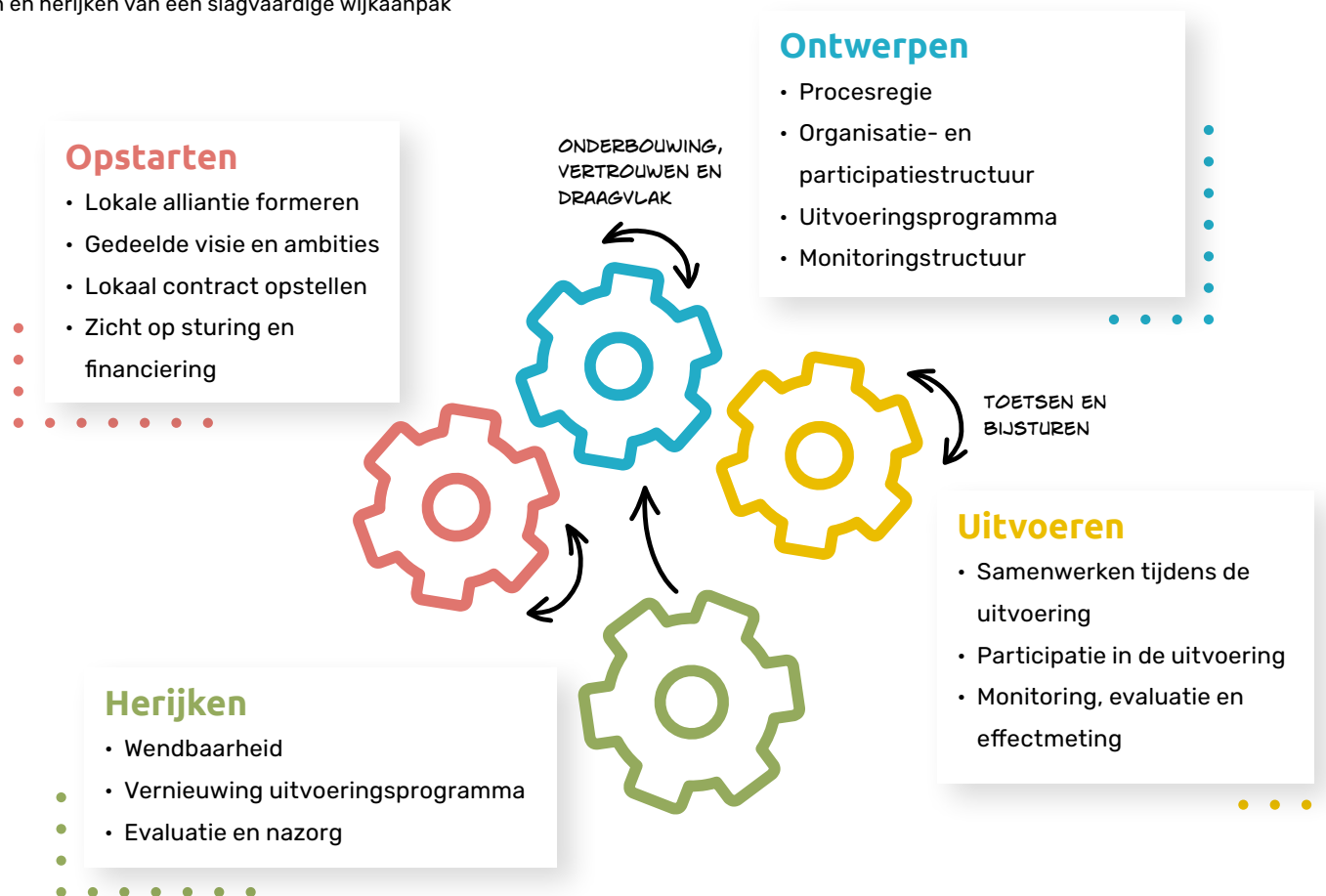
### 3.2 Aan de slag met concrete gesprekspunten

Omdat zowel onderzoek als de beleidspraktijk uitwijst dat sommige bouwstenen en activiteiten onmisbaar zijn voor een slagvaardige wijkaanpak, ontwikkelde het Verwey-Jonker Instituut een afwegingskader voor beleidsmakers en projectleiders. Met concrete vragen en gesprekspunten helpt dit afwegingskader om samen met partners en bewoners te bepalen wat de opgaven zijn die in de wijk spelen, hoe dit met partners te organiseren en hoe de visie om te zetten in actie. Het afwegingskader ondersteunt inhoudelijk gesprekken over de ambitie, onderbouwing en legitimering

van een wijkaanpak. In de hoofdstukken 4 t/m 8 worden per onderdeel concrete gesprekspunten aangereikt, bedoeld om gezamenlijk af te wegen welke activiteiten om aandacht, inzet en uitwerking vragen – zonder voor te schrijven *hoe* deze activiteiten kunnen worden ingevuld. Welke keuzes

wenselijk of nodig zijn, is immers afhankelijk van de lokale context en de aard van de samenwerking. Dat betekent dat evengoed ook om moverende redenen kan worden besloten bepaalde stappen over te slaan of specifieke activiteiten juist *niet* uit te voeren.

**Figuur 3.2** Uitvoeren en herijken van een slagvaardige wijkaanpak



1 Theorie

2

3

Praktijk

4

5

6

7

8

# 4

## Oriënteren

Een langjarige integrale wijkaanpak start met het verkennen van de opgaven die zich manifesteren op wijkniveau. Een gedeelde feitenbasis helpt bij het aanjagen van samenwerking, bij het vormgeven en het legitimeren van de aanpak. Een wijkaanpak start nooit als *tabula rasa*: in veel wijken zetten bewoners zich al tijden in en er werken dag in dag uit sociale professionals. Met voorbeelden uit de stedelijke praktijk laten we zien welke activiteiten deel uitmaken van deze eerste fase.





## 4.1 Onderzoek het gevoel van urgentie



### Wat is belangrijk om te weten?

Iedere wijkgerichte aanpak start vanuit een gevoel van urgentie over de **opstapeling van opgaven** in een buurt, wijk of stadsdeel en de **overtuiging dat ingrijpen nodig is** om de negatieve trend te keren en de wijk voor afglijden te behoeden. Soms is dit ingegeven door incidenten (zoals autobranden, inbraken of geweldsdelicten), maar urgentie kan ook een reactie vormen op politieke besluitvorming (bijvoorbeeld de sluiting van een buurthuis) of voortkomen uit statistische gegevens die blootleggen dat de leefomstandigheden van bewoners in een buurt steeds verder verslechteren. Het gevoel van urgentie hoeft niet noodzakelijkerwijs negatieve aanleidingen te hebben. Het kan ook voortkomen uit bewonersinitiatieven om gezamenlijk de wijk te verbeteren, zoals bijvoorbeeld de buurtmoeders in Amsterdam Nieuw-West.<sup>49</sup> Deze moeders patrouilleren dagelijks door de wijk, met als doel om de buurt veilig te houden en te voorkomen dat er onrust ontstaat. Ze sprongen in op de aangewakkerde onrust als gevolg van de coronamaatregelen.

*Voor een succesvolle wijkaanpak is het belangrijk dat de urgentie breed gevoeld wordt. Niet alleen door beleid maar ook door bewoners, professionals en andere partijen.*

Het verkennen van het 'waarom' van een gebiedsgerichte aanpak (oriëntatiefase) start altijd met het identificeren van de opgaven die zich voordoen op wijk- en gemeenteniveau, zodat kan worden afgewogen of de stapeling van problematieken dermate ernstig en complex is, dat een intensievere samenwerking nodig is. Soms kan een meer effectieve

gebiedsgerichte inzet vanuit de reguliere beleidsdomeinen (zoals onderwijs en veiligheid) het mogelijk maken dat 'grof geschut' minder noodzakelijk is. Maar wanneer de opstapeling van multi-problematiek wel vraagt om een betere afstemming en samenwerking tussen de domeinen rond gezamenlijke doelen, kan een wijkaanpak een bijdrage leveren aan het perspectief van een wijk.

Voor een succesvolle wijkaanpak is het belangrijk dat de **urgentie breed gevoeld** wordt. Niet alleen vanuit het beleid maar ook door bewoners, professionals en andere partijen die actief zijn in de wijk.<sup>50</sup> Het gaat immers over een langjarige brede inzet waar veel actoren energie in moeten blijven stoppen. Dat is niet vanzelfsprekend; soms signaleert de gemeente grote opgaven en problemen in een wijk, terwijl wijkprofessionals het gevoel hebben dat de wijk al flink verbeterd is en juist al 'in de lift zit'. Ook zien beleidsmakers niet altijd wat er allemaal wel goed gaat in een wijk. En andersom ervaren bewoners de knelpunten die beleidsmakers signaleren niet altijd als een probleem. Aan de hand van ervaringen en voorbeelden uit de praktijk, laten zich **drie verschillende typen urgentie** die de aanzet vormden voor een wijkaanpak.

### 1) Acute urgentie

Acute urgentie gaat uit van een **snel proces van probleemerkenning**. Bijvoorbeeld wanneer een maatschappelijk incident of gevoelde onrust via media onder de aandacht wordt gebracht van raadsleden, bestuurders en beleidsmakers. Wanneer een onverwacht en ingrijpend incident plaatsvindt in een wijk waarover al langer bezorgdheid bestaat, kan dit de druppel zijn die de emmer doet overlopen: de acute ontwikkelingen of signalen worden gezien als symptoom of als een negatief effect van het huidige beleid. Rellen, schietincidenten of nachtelijke explosies kunnen krachtige symbolen worden voor de brede politieke en maatschappelijke

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



agendering van een wijkaanpak. Dit gebeurde bijvoorbeeld in Zaanstad ('treitervloggers'), Roermond (autobranden) en Roosendaal (vuurwerkrellen).

### Vuurwerkrellen in Langdonk (Roosendaal)

In de gemeente Roosendaal waren de vuurwerkrellen eind 2020 aanleiding om onderliggende problemen in verschillende wijken te analyseren en integraal aan te pakken. Inmiddels is er een *aanvullend onderzoek* gedaan naar de leefbaarheid en veiligheid binnen de wijk Langdonk, waar naar voren komt dat veel inwoners overlast ervaren en zich onveilig voelen.<sup>51</sup> De verschillen tussen kansarme en kansrijke bewoners zijn in Langdonk groot en tegelijkertijd is er weinig sociale binding met elkaar. Met de uitkomsten van het onderzoek gaat de gemeente samen met inwoners en diverse organisaties een pakket aan maatregelen uitvoeren. De gemeente Roosendaal heeft vervolgens ook een subsidie bij het Rijk aangevraagd voor de financiering van de plannen om de leefbaarheid in de wijk Langdonk aan te pakken. De subsidie was bedoeld om samen met inwoners, woningbouwcorporatie Alwel en met verschillende andere partijen in de stad 'de fysieke en sociale structuur in de wijk te verbeteren'. Inmiddels is Langdonk ook onderdeel van de gebiedsaanpak van Roosendaal Ring onder het NPLV.

### Onrust en onveiligheid in De Donderberg (Roermond)

Een voorbeeld van hoe acute urgentie heeft geleid tot een wijkaanpak is De Donderberg in Roermond. De Donderberg is een wijk gebouwd in de jaren zestig en zeventig. Daar kwam de wijkaanpak in opkomst vanaf 2011, toen de problematische veiligheidssituatie ervoor zorgde dat een brede groep wijkpartners de handen ineens sloegen voor een wijkontwikkelingsplan. De beleving van bewoners werd in de voorafgaande jaren beïnvloed door het feit dat zij wonen in een wijk die met regelmaat negatief in de publiciteit komt, zoals steek- en schietpartijen, overlast en vernielingen: "Ook de negatieve publiciteit in landelijke en regionale pers heeft het imago van de wijk geen goed gedaan."<sup>52</sup> In de kadernota 'Integrale Veiligheid Roermond 2012-2014' en het Uitvoeringsprogramma 2012 is dan ook het terugdringen en voorkomen van criminaliteit, verloedering en overlast als speerpunt opgenomen. Tien jaar later nadert het wijkontwikkelingsproces haar afronding, waarna de aanpak geleidelijk wordt overgedragen aan de bewoners.

### 'Treitervlogger' is de lont in het kruitvat voor het Pact Poelenburg-Peldersveld (Zaanstad)

'*Tuig van de richel*', waren de woorden van Mark Rutte in 2016, als reactie op de jongeren in de Zaanse wijk Poelenburg die bewoners lastigvielen en agenten openlijk belachelijk maakten en uitdaagden.<sup>53</sup> Dit werd landelijk nieuws nadat de beelden van 'treitervlogger' Ismail Ilgun rondgingen op social media. Het incident was voldoende aanleiding om de situatie in Poelenburg en het aangrenzende Peldersveld onder het vergrootglas te leggen. In september 2016 werd unaniem een motie van GroenLinks aangenomen waarin het College werd gevraagd "zo snel mogelijk met een plan te komen om Poelenburg constructief en duurzaam te verbeteren en dit plan zo spoedig als mogelijk met de Raad te bespreken". Bij het voorbereiden van het plan voor Poelenburg bleek dat de problematiek in een deel van de wijk Peldersveld vrijwel identiek was, dus werd het plan ook ontwikkeld voor Peldersveld. Er werd een plan opgesteld voor 20 jaar (2020-2040), voor de volgende generatie. De gemeente Zaanstad en de drie betrokken woningcorporaties Rochdale, Parteon en ZVH hebben zich onder het 'Pact Poelenburg-Peldersveld' geschaard achter een integrale aanpak gericht op jeugd, participatie en wonen.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



## 2) Sluimerende urgentie

Een tweede, minder zichtbare vorm van urgentie is de sluimerende urgentie. Sluimerende urgentie kan voortkomen uit een gedegen gebiedsanalyse, maar ook uit aanhoudende signalen van wijkprofessionals die hun bezorgdheid adresseren bij bestuurders of leidinggevenden of van bewoners die zich roeren omdat ze het gevoel hebben dat hun wijk in de steek wordt gelaten. Met zulke signalen ontstaat veelal **het besef dat een wijk in verschillende opzichten stagneert** of zelfs achteruit gaat, zonder dat sprake is van onrust of escalatie. Sluimerende urgentie manifesteert zich vooral in gebieden die om een preventieve gebiedsgerichte aanpak vragen. Door zowel intern als extern in gesprek te gaan wanneer de **seinen op oranje** staan, kunnen verschillende actoren kennis uitwisselen en gezamenlijk eerste stappen zetten voor een plan voor de wijk. Beleidsambtenaren die op deze manier een wijkaanpak proberen te agenderen worden in de literatuur ook wel 'policy entrepreneurs', beleidsondernemers, genoemd.<sup>54</sup> Beleidsondernemers weten binnen de gemeente het juiste draagvlak te creëren voor hun voorstel en kunnen goed schakelen tussen politiek, beleid en praktijk. Anders dan bij acute urgentie, is het bij sluimerende urgentie moeilijker om de handen voor een preventieve aanpak op elkaar te krijgen. Het gevoel van urgentie zal tegelijkertijd moeten komen van het gemeentebestuur en vanuit signalen van stedelijke partners en inwoners.

### Niet rood in de statistiek, maar toch een wijkaanpak in Rozenprieel (Haarlem)

Het Rozenprieel is in 2010 aangewezen als een aandachtsbuurt naar aanleiding van een verdiepende gebiedsanalyse met partners.<sup>55</sup> Met globale gebiedsanalyses komt het Rozenprieel in Haarlem waarschijnlijk niet op de radar. Het is een klein stukje van een groter gebied waar de bewoners, op de meeste terreinen, een stuk welvarender zijn dan gemiddeld. Maar toen beleidsmakers inzoomden, zagen ze een klassieke volksbuurt waar van oudsher al veel armoede en andere sociale problematiek speelt. Men zag dat de meldingsbereidheid bij de politie erg laag was, mensen die er wonen 'lossen het zelf op'. De lage meldingsbereidheid draagt mogelijk bij aan de groeiende ondermijning – ook hebben er de afgelopen jaren incidenten plaatsgevonden, waaronder vandalisme, bedreiging en brandstichting. De gemeente Haarlem heeft met woonstichting Ymere en (sociale) partners uit de buurt een wijkaanpak geformuleerd om de leefbaarheid te vergroten. Ymere, de gemeente Haarlem en politie onderschrijven de noodzaak om door middel van een intensieve en gezamenlijke (sociale) aanpak de grip op de wijk te herwinnen.<sup>56</sup>

### De handen op elkaar voor een preventieve aanpak in Almere

De oudste wijken van Almere zijn nu veertig jaar oud en er zijn fysieke en sociale uitdagingen. Wijken 'slijten' in onderhoud en voorzieningen. In de stadsdelen Almere Haven en Almere Buiten loopt – onder de noemer 'stedelijke vernieuwing' – een programma voor fysieke, sociale en economische wijkverbetering.<sup>57</sup> Samen met partners heeft de gemeente een visie opgesteld en ook bij de uitvoering, wordt gezamenlijk opgetrokken. In Almere onderzoeken beleidsmakers daarnaast een preventieve variant van de wijkaanpak. Een strategisch beleidsteam probeert partners bij elkaar te brengen om toekomstige problemen te voorkomen. Daarbij gaat het niet (alleen) om de grote problemen zoals criminaliteit of verloedering, maar juist om aandacht voor het dagelijks (samen)leven van Almeerders; met enerzijds oog voor de kansen en anderzijds voor de kwetsbaarheden, ongemakken en irritaties die sommige buurten kenmerkt.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



### Democratisch experimentenprogramma als vliegwiel voor de wijkdeal De Wijert (Groningen)

De Wijert in Groningen laat zien hoe wijkaanpakken al langer zijn ingebed in de lokale structuren, maar door nieuwe (democratische/participatieve) ontwikkelingen toch weer worden aangescherpt.<sup>58</sup> Sociaal economisch gezien is De Wijert een kwetsbare wijk ten opzichte van het gemiddelde in de stad Groningen. Werkloosheid en de daarmee verband houdende problematiek als armoede, eenzaamheid, gezondheidsproblemen, opleidings- en leerachterstanden bij jong en oud, zijn nadrukkelijk opgaven in De Wijert. Naar aanleiding van een nieuw experimentenprogramma rond lokale democratie dat begin 2017 werd gestart, ontstonden er nieuwe vormen van bewonersparticipatie. Professionals zagen een kans voor de Wijkdeal De Wijert: een afspraak tussen alle in de wijk betrokken partijen om met elkaar samen te werken aan de eerdergenoemde opgaven van de wijk. In 'Wijkdeal De Wijert' hebben bewoners, woningcorporaties, ondernemers, scholen en diverse andere organisaties nagedacht over de toekomst van De Wijert.

## 3) Meervoudige urgentie

Soms ontstaat er ineens momentum om door te pakken met een gebiedsgerichte aanpak omdat er in de wijk zelf, maar ook op politiek en bestuurlijk niveau aanleiding bestaat zijn om met een wijk aan de slag te gaan. Vaak heerst dan al langere tijd een sluimerend gevoel van urgentie, dat omslaat in acute urgentie als gevolg van onrust of incidenten. **Meervoudige urgentie ontstaat wanneer maatschappelijke, politieke én ambtelijke stromen samenkomen** (soms in combinatie met gevoelens van ongemak en onbehagen). Politieke wisselingen op nationaal en

lokaal niveau kunnen invloed uitoefenen op het samenkomen van de drie 'stromen' voor een beleidsvraagstuk – door de juiste timing en het samenkomen van ontwikkelingen.<sup>59</sup> Meervoudige urgentie kan ook voortkomen uit gebeurtenissen zoals bestuurlijke wisselingen of verschuivingen in de invloed van belangrijke actoren. Deze vorm van urgentie zagen we bij de 20 stedelijke focusgebieden van het Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Maar ook daarbuiten, zoals in Zeist. Hier ontstond, na jarenlange sluimerende bezorgdheid van beleidsmakers en professionals, een breed gevoel van urgentie toen de lokale politiek als het Rijk tegelijkertijd onderkenden dat in de wijk Vollenhove stevige beleidsinzet nodig en gerechtvaardigd was.

### Grootstedelijke problematiek in de Alliantie Heerlen-Noord

In Heerlen-Noord was het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid een belangrijke katalysator geweest voor de gebiedsaanpak.<sup>60</sup> Cijfers van Leefbaarometer zetten Heerlen-Noord landelijk op de kaart als zeer kwetsbaar gebied. In de loop van 2019 werd het gemeentebestuur in contact gebracht met het Rijk. Hoewel de gelaagde problematiek van Heerlen-Noord al langer bij de gemeente bekend was ('een grootstedelijke problematiek in een middelgrote stad'), keek de gemeente naar aanleiding van het contact met BZK nog kritischer naar de positie van het gebied ten opzichte van andere gebieden: "Dan schrik je van de Leefbaarometer, en zie je dat we overal onderaan de lijstjes hangen." Dankzij het NPLV kwamen er middelen en capaciteit voor een gedegen beleidsanalyse, waardoor de gemeente nog dieper kon kijken naar de cijfers ten opzichte van andere gebieden. Men werd zich bewust van de noodzaak om de aanpak op te schalen en werd de gebiedsaanpak gekoppeld aan de regiodealtrajecten. Zo ontstonden er de krachtige onderlinge relaties op bestuursniveau, die nodig zijn bij het creëren van draagvlak op uitvoeringsniveau.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

### Urgentie opschalen bij het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (Rotterdam)<sup>61</sup>

Urgentie kan ook worden gecreëerd door een sterk beleidsframe, bijvoorbeeld omdat een gebied meetbaar afwijkt van de lokale norm. Dit was het geval in Rotterdam Zuid, waar een evaluatie door een onafhankelijke partij liet zien dat door veel goede bedoelingen van de gemeente, woningcorporaties, het bedrijfsleven en bewoners in Rotterdam Zuid een 'projectencarrousel' was ontstaan (Van den Bent, 2010).<sup>62</sup> Naar aanleiding van de cijfers en de evaluatie stelde de commissie Deetman/Mans voor om een nieuwe aanpak in te richten op basis van een compacte, gedeelde visie voor de lange termijn en daarbij niet alleen professionals, maar ook bewoners en lokale ondernemers te betrekken; een programma met een boodschap die niet de professionals, maar de gezinssituatie van mensen zelf betreft.<sup>63</sup> De basis van de urgentie van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid was gelegd.

### Het samenkomen van de Regio Deal en latente noodzaak in Vollenhove Vooruit (Zeist)<sup>64</sup>

De urgentie voor een buurtaanpak in Vollenhove (Zeist) leefde volgens de betrokkenen al veel langer: "Iedereen wist latent dat er iets nodig was." De aanpak kreeg echter vaart toen de gezondheidssituatie in Vollenhove in 2018 in kaart werden gebracht op basis van de GGD Gezondheidsmonitor. Er is ook actieonderzoek gedaan met bewoners. Hierover heeft de gemeente vervolgens verhalen opgehaald bij allerlei stakeholders en bewoners in de buurt. Zij herkenden de urgentie en gaven verhaal bij de data. De combinatie van data en verhalen is voorgelegd aan het college en toen is snel de opdracht gegeven om het initiatief voor Vollenhove door te pakken en gezamenlijk ambities en doelen voor de buurt te gaan formuleren en aan de slag te gaan: "Urgentie vanuit de wijk en bestuurlijk commitment leidden tot unanieme besluitvorming in de raad. We konden gelijk door." Toen de ambities waren geformuleerd, vormden de Regio Deal Vitale Wijken en de Woon Deal prachtige 'koppelkansen'. Hiermee werd de samenwerking met Overvecht en Nieuwegein vormgegeven. In januari 2020 is de buurtaanpak vastgesteld en startte de uitvoering.

## Aan de slag

Om grip te krijgen op het gevoel van urgentie is **zicht nodig op de actualiteit**. Wat is er precies aan de hand? Welke status quo moet worden doorbroken? Herkennen alle partijen – ook de bewoners – de probleemdefinitie? Onderschrijven ze dat de noodzaak om *hier* aan de slag te gaan groter is dan elders? Doorgaans is de gemeente aan zet om in kaart te brengen wat er speelt en wat er leeft onder partners in de stad, onder bewoners en wijkprofessionals.

Urgentie leidt in veel gevallen tot actie. Maar de stap **van urgentie naar actie is niet zomaar geregeld**. Bezorgdheid in en over de wijk leidt dit niet automatisch tot een aanpak. Er zijn ook andere aspecten nodig om een zogenaamde *window of opportunity* te realiseren – de praktijkvoorbeelden schetsen de veelheid aan manieren waarop urgentie kan ontstaan of soms kan worden gecreëerd. Soms zorgt het samenkomen van verschillende politieke, maatschappelijke en beleidsontwikkelingen voor meervoudige urgentie. Wanneer de urgentie door alle betrokken en relevante partijen – dus meerdere gemeentelijke beleidsdomeinen, de stedelijke partners op het terrein van wonen, veiligheid, onderwijs en zorg en de bewoners uit de wijk zelf – wordt herkend en erkend, kan dit als katalysator werken om een domeinoverstijgende wijkaanpak op te starten.

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



## Checklist urgentie afwegen

### Vragen en gesprekspunten

- Is in de wijk is sprake van *concentraties* of *opstapeling van problemen* (bv. armoede, werkloosheid, gezondheidsproblemen, achter-de-voordeur-problematiek, schooluitval, overlast, criminaliteit, ondermijning, maatschappelijke onrust etc.)?
- Is in de wijk is sprake van een *opstapeling van beleidsopgaven* (bv. nieuwbouw of verdichting, herstructurering, aardgasvrij, klimaatadaptatie, etc.)
- Geven bewoners aan dat het *samenleven in de wijk* problematisch is? Voelen ze zich *onveilig*? Zijn er signalen dat de *begin-selen van de rechtsstaat* onder druk staan?
- Voor wijken waar (nog) geen sprake is van urgente problemen: zijn er signalen of indicatoren die wijzen op *mogelijke stagnatie* of *toekomstige achteruitgang*?

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

## 4.2 Grip op de opgaven: tellen en vertellen



### Wat is belangrijk om te weten?

Een integrale wijkaanpak is een complexe en ingrijpende manier om de opstapeling van opgaven, achterstanden en problemen in een wijk te lijf te gaan. **Om van urgentie naar actie te komen, is ook een solide onderbouwing nodig.** Om te bepalen voor welk(e) gebied(en) de aanpak precies moet worden ingericht, en welke domeinen een bijdrage zouden moeten leveren aan een preventieve of repressieve aanpak, is een heldere problemdiagnose nodig. Hiervoor dient de gemeente haar huiswerk te doen. Daarbij mag het nooit bij cijfers alleen blijven. 'Warme duiding' door gebruik te maken van de ervaringskennis en deskundigheid van bewoners en wijkprofessionals is onmisbaar.<sup>65</sup>

*Cijfers zijn belangrijk maar vertellen nooit het hele verhaal over een wijk; minstens zo waardevol zijn de expert- en ervaringskennis van bewoners en wijkprofessionals.*

### Verzamel gegevens over de wijk

Voor gemeenten is het belangrijk om te beschikken over 'harde cijfers' wanneer zij in een buurt aan de slag gaan. Datagedreven instrumenten vormen voor overheden, woningcorporaties en andere maatschappelijke instellingen dan ook vaak het startpunt van een wijk- of buurtaanpak. Het verzamelen van informatie uit landelijke bronnen geeft een eerste indruk van hoe een buurt ervoor staat; hierbij kan gebruik gemaakt worden van:

- Openbare landelijke databronnen zoals CBS in de Buurt, Waarstaat-jegemeente.nl, Zicht op Wijken en de Leefbaarometer; tot op wijk- en soms zelfs postcode- of straatniveau inzicht bieden in uiteenlopende indicatoren die te maken hebben met de leefbaarheid en veiligheid;
- Openbare thematische databronnen en instrumenten die (veelal op het schaalniveau van stadsdeel of gemeente) zicht bieden op specifieke onderwerpen, zoals de Kansenkaart, Zicht op Ondermijning, de Veiligheidsmonitor en de sociaaleconomische statusscores van CBS;
- Tegen betaling (soms met abonnement) zijn er aanvullende instrumenten beschikbaar zoals de WoonZorgwijzer en de Veerkrachtkarten van Aedes en diensten op maat van bijvoorbeeld het Kadaster.

Veel gemeenten verzamelen daarnaast hun eigen statistische gegevens, waarbij soms gebruik wordt gemaakt van data van samenwerkingspartners als de politie, de GGD en woningcorporaties. Kleinere gemeenten maken voor hun statistische beleidsinformatie regelmatig gebruik van betaalde diensten van marktpartijen. Dit is een goed alternatief voor gemeenten die geen middelen hebben om hun 'eigen' instrument te ontwikkelen. Een bekend voorbeeld is Gemeente in Cijfers van ABF Research, waar veel gemeenten op geabonneerd zijn. Sommige grote en middelgrote steden beschikken over specifieke data-instrumenten om vinger aan de pols te houden in hun wijken en buurten. Vaak zijn dit geavanceerde instrumenten die op basis van een groot aantal cijfers op een breed spectrum aan onderwerpen inzicht geven in de buurten in de gemeente. Voorbeelden hiervan zijn de Buurtthermometer in Eindhoven, Buurt-voor-Buurt in Zwolle en de hieronder toegelichte Rotterdamse Wijkprofielen en het Wijkkompas van de Basismonitor Groningen. Dit soort instrumenten bestaan vaak uit cijfers, grafieken, tabellen en/of kaartbeelden. Intelligente instrumenten bevatten naast 'harde cijfers' ook kwalitatieve of 'zachte' gegevens over hoe bewoners hun buurt beleven: hoe ervaren zij bijvoorbeeld de sociale cohesie in de buurt? Daarnaast voeren veel gemeenten zo nu en dan bewonersonderzoeken

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

uit – meestal gericht op bepaalde onderwerpen of op bepaalde stadsdelen.

#### **Basismonitor Groningen: Kompas van Groningen<sup>66</sup>**

De Basismonitor Groningen geeft gebiedsgerichte informatie over de buurten, wijken en dorpen in de gemeente Groningen (Kompas van Groningen) en thematische informatie met trends en verdieping (Stand van Groningen). Het Kompas geeft eerst een algemene indicatie van de leefbaarheid (ongunstiger tot gunstiger dan gemiddeld) en geeft vervolgens inzicht in vier kwadranten: kwaliteit van sociale leefomgeving, fysieke leefomgeving, samenstelling van de wijk en kwaliteit van leven. Doorklikken geeft inzicht in een groot aantal onderliggende indicatoren, die te vergelijken zijn met andere wijken. Er zijn objectieve gegevens, zoals het aantal huishoudens met een laag inkomen, maar ook subjectieve gegevens met de beleving van inwoners.

#### **Wijkprofiel Rotterdam<sup>67</sup>**

De Wijkprofielen van de gemeente Rotterdam geven op basis van kleuren, cijfers en grafieken inzicht in de veiligheid en fysieke en sociale kwaliteit van een wijk. Ze bestaan uit een combinatie van objectieve (harde) cijfers (zoals aantal diefstallen) en subjectieve gegevens op basis van vragenlijsten onder inwoners (beleving van bewoners). Met kleuren en indexscores wordt aangegeven hoe een wijk ervoor staat (per indicator en sub-indicator) ten opzichte van het stedelijk gemiddelde en voorgaande jaren. Zo krijgt de gebruiker in één oogopslag zicht op hoe de wijk ervoor staat en kan deze waar nodig de onderliggende indicatoren bekijken.

## **Plaats cijfers en gegevens in perspectief**

De volgende stap is **betekenis geven aan de verzamelde gegevens**. Bij het interpreteren en beoordelen van gegevens over een gebied wordt altijd gebruikgemaakt van een bepaalde 'bril'. De opgaven in kwetsbare wijken zijn zeer complex; daarom zijn ze niet uitsluitend cijfermatig vast te stellen. Dit vraagt om een proces van interactie en betekenisgeving. Het is belangrijk om de vragen te bespreken: wat zie jij in de cijfers en hoe waardeer je dat? Dit goed onder woorden brengen vraagt aandacht: iedereen kijkt er weer anders naar.<sup>68</sup> Het betrekken van bewoners en wijkprofessionals bij dit proces is essentieel. In *Betere Buurten Nieuwegein* maakte de gemeente tijdens de oriëntatiefase van de aanpak een buurtkaart van wat er speelt in de buurt. De buurtkaart bestond uit beschikbare cijfers en de opgetekende verhalen van bewoners en ondernemers. De buurtkaart is vervolgens gepresenteerd op meerdere buurtbijeenkomsten. In de buurt Schansen Zuid zijn bijvoorbeeld vier buurtterrassen georganiseerd, waarbij een kwart van de bewoners aanwezig waren, in totaal ongeveer 200 bezoekers.

Gegevens worden geïnterpreteerd en beoordeeld door uiteenlopende referenties te gebruiken. Vaak worden buurtscores vergeleken met het stedelijk gemiddelde, met de historische ontwikkeling van het gebied of met de situatie in andere, vergelijkbare buurten. Maar dat is niet altijd een zinvolle referentie. Ook moet zorgvuldig worden gekeken naar het schaalniveau waarop gegevens verzameld zijn. Omdat de meeste statistieken niet beschikbaar zijn op straat- of portiekniveau. Geruststellende statistieken op buurt- of postcodeniveau verbloemen soms dat juist op de laagste schaalniveaus de leefbaarheid ernstig onder druk staat. **Wie zich blind staart op getallen alleen, of uitsluitend vergelijkt met het gemiddelde, dreigt de ogen te sluiten voor wat er werkelijk speelt in een buurt of wijk.** Daarom is het belangrijk dat gemeenten en andere partijen met zorg op zoek gaan naar een passend referentiekader. De

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken





kunst is om 'een gevoel voor getallen' te ontwikkelen. In de woorden van Johan Cruijff: "Je gaat het pas zien als je het door hebt."

Het benutten van een stedelijk, regionaal of nationaal gemiddelde brengt ook bepaalde voordelen met zich mee. Het zijn heldere doelen die makkelijk begrepen worden. Zo worden in het NPRZ in Rotterdam streefgemiddelden aangehouden van de G4. Het streven naar het gemiddelde van de grote steden maakt de doelen rekenkundig scherp. Daardoor is het relatief eenvoudig om daar lokaal geld aan te koppelen en ontstaat er ook een heldere politieke discussie. Er wordt niet afgestapt van het doel, maar het kan wel zo zijn dat er tijdelijk even wat minder middelen beschikbaar zijn. Door het doel te laten staan wordt ook duidelijk dat er een extra opgave ligt: het organiseren van extra geld.

#### De SIA/DIA-methode in Enschede<sup>69</sup>

De gemeente Enschede zag zich met het wegvallen van rijks gelden (zoals het ISV) genoodzaakt om te zoeken naar nieuwe manieren om budgetten en investeringen gebiedsgericht te bundelen. Op stedelijk niveau is hiervoor de Stedelijke Investeringsafweging (SIA) ontwikkeld en voor het wijkniveau is de Dynamische Investeringsagenda (DIA) geïntroduceerd. De SIA is een instrument om inzicht te geven in welke wijken zich de grootste urgenties (opgaven) en potenties (investeringskansen) voordoelen om initiatieven van verschillende partijen te koppelen. In kwetsbare wijken met relatief veel corporatiebezit liggen de meeste kansen voor een brede, integrale aanpak; voor deze gebieden wordt een DIA opgesteld. De DIA heeft als doel het bundelen van investeringsbudgetten van de betrokken partijen (gemeente, woningcorporaties, netbeheerders, etc.) voor stedelijke vernieuwing voor de middellange termijn (5-10 jaar). Het risico van de SIA-benadering is dat het een systeemvraagstuk wordt: daarom is pragmatisme cruciaal in de uitwerking en toepassing van het instrument. De belangrijkste winst is dat het proces van de SIA/DIA in kaart brengt wat er wringt en waar (politieke) keuzes nodig zijn of besluiten moeten worden genomen.

#### Gegevens bundelen in Zaanstad<sup>70</sup>

In het Pact Poelenburg/Peldersveld werkt de gemeente Zaanstad met bewoners en maatschappelijke partners aan de leefbaarheid in deze wijken. Om de ernst van de problematiek aan te tonen, maken zij slim gebruik van data uit openbare bronnen, van gemeentelijke diensten en van partijen waarmee de gemeente samenwerkt. Bijvoorbeeld: door gegevens uit de WoonZorgwijzer, onderzoek van de lokale GGD, BRP/ WOZ-bestanden en niet-openbare (maar wel opvraagbare) microdata van het CBS te combineren, laten zij snel zien hoe ernstig de opstapeling van sociale problematiek is in deze twee wijken in vergelijking met andere Zaanse wijken. Daarnaast heeft de gemeente becijferd hoe uitgaven in het sociaal domein over de verschillende wijken verdeeld zijn, zodat een eenvoudige tabel inzicht geeft in de gemiddelde zorgkosten per huishouden per Zaanse wijk. Poelenburg en Peldersveld steken er met kop en schouders bovenuit. Het inzicht dat ontstaat op basis van dergelijke gegevens helpt om een gebiedsgerichte wijkaanpak te legitimeren, met als doel het leefklimaat voor wijkbewoners te verbeteren en tegelijkertijd de maatschappelijke kosten op (middel)lange termijn te drukken.

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken



### Maatschappelijke impactanalyses: instrumenten die signaleren én agenderen<sup>71</sup>

Voorbeelden van kwantitatieve instrumenten die tegelijkertijd een signalerende en agenderende functie vervullen, zijn maatschappelijke impactanalyses. In deze analyses wordt een vraagstuk onderzocht (beschreven en gesignaleerd) en wordt vervolgens uitgezocht welke impact een interventie heeft. Zo wordt het vraagstuk ook geagendeerd. Voor de aanpak van de (toen nog) zestien stedelijke vernieuwingsgebieden is in opdracht van het Rijk een zogeheten 'ex-ante impacttool' ontwikkeld.<sup>72</sup> Gemeenten en hun partners die in deze gebieden werken maken hierbij zelf een probleemanalyse en ontwerpen op basis daarvan een gebiedsaanpak. De tool ondersteunt hen door inzicht te geven in de kosten, effectiviteit en baten van de ontworpen aanpak. Deze inzichten kunnen worden gebruikt om de aanpak aan te scherpen. Een meer theoretische en fundamentele vorm die de basis vormt voor de ex-ante impacttool is de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA). Hierin wordt nagegaan wat de omvang is van een opgave en wat de verwachte positieve en negatieve effecten zijn van een mogelijke aanpak of programma. Deze effecten worden kwantitatief beschreven en vergeleken met een situatie waarin je geen aanpak toepast. De baten worden op het niveau van Nederland als geheel bekeken. Daarmee wordt inzichtelijk gemaakt wat de veronderstelde effecten zijn van plannen en maatregelen, en of het maatschappelijk loont om te investeren.

### ➤ Heb oog voor streetwise indicatoren

Niet alle vraagstukken laten zich gemakkelijk met vragenlijsten en statistische bestanden in kaart brengen. Denk aan zaken als ondermijnende criminaliteit of onderhuidse spanningen tussen verschillende groepen buurtbewoners, die een stempel kunnen drukken op het leefklimaat van (delen van) een buurt. **Kortom: er zijn grenzen aan wat cijfers ons kunnen vertellen over een buurt.** Over het algemeen bestaat de neiging om aspecten die gemakkelijk meetbaar zijn te bevoordelen boven minder grijpbare en kwantificeerbare, maar wél wezenlijke aspecten van de leefbaarheid van wijken. Dat betreft ook positieve zaken als voor elkaar klaar staan, elkaar een beetje helpen of vriendelijk groeten.

*Wijkprofessionals zien heel veel. Het is belangrijk hun waarnemingen en hun deskundigheid ten volle te benutten.*

Daarom is het essentieel om verder te kijken dan conventionele, statistische indicatoren en oog te ontwikkelen voor aspecten die van belang zijn voor de kwaliteit van leven in een buurt. Buurtwerkers, corporatiemedewerkers en wijkagenten laten zich in hun dagelijkse werk niet zozeer leiden door beleidsmatige statistische indicatoren als 'achterstandsscores', maar ze hebben **oog voor allerhande alternatieve streetwise indicatoren**. Ze letten op permanent gesloten gordijnen, verwaarloosde voortuinen, ontbrekende naambordjes, hangplekken, het onderhoud van voor- en geveltuintjes, het onderhoud en de aan- of afwezigheid van straatmeubilair, het gebruik van trapveldjes en voetbalkooien, et cetera. Wijkprofessionals zien heel veel. Het is belangrijk dat hun waarnemingen en hun deskundigheid ten volle worden benut.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



### Intermezzo: Welk verhaal vertellen cijfers?

Met cijfers dient voorzichtig te worden omgesprongen; data over leefbaarheid en veiligheid zijn vaak gebaseerd op kleine steekproeven uit bewonersenquête of 'objectieve' gegevens over demografie en veiligheid. Wees je ervan bewust dat sommige statistieken snel kunnen verouderen, zeker op lagere schaalniveaus. Bovendien kan de actualiteit *binnen* een data-instrument sterk verschillen. De ene indicator kan in 2021 zijn bijgewerkt, terwijl de laatste update van een andere indicator uit 2016 kan komen. Bovendien zijn cijfers niet neutraal, er kunnen vooroordelen in verscholen zitten of fouten in gemaakt worden. Alertheid is dus geboden: aanvullende kwalitatieve informatie is altijd gewenst. Statistische gegevens over een wijk kunnen verschillende functies vervullen – soms meerdere tegelijkertijd. Hieronder zetten we de drie belangrijkste functies voor de oriëntatiefase op een rij.<sup>73</sup>

1. **Beschrijvende functie: Hoe staat de buurt ervoor?** De hoofdtaak van elk kwantitatief instrument is beschrijven wat er speelt in een gebied. Dit gebeurt door verschillende indicatoren op het gewenste schaalniveau inzichtelijk te maken. Door meerdere indicatoren te bundelen kan inzichtelijk worden gemaakt hoe de buurt ervoor staat. Dit komt overeen met de functie van een *thermometer* of een *scan*: ze vormen een momentopname.
2. **Signalerende functie: Welke trends en processen tekenen zich af?** Beschrijvende informatie kan worden gebruikt om trends, ontwikkelingen en patronen te signaleren wanneer herhaaldelijk hetzelfde gebied in kaart wordt gebracht. Deze signalerende functie is te vergelijken met een *seismograaf* of *barometer*.

3. **Agenderende functie: Welke trend verdient aandacht?** Op basis van gesignaleerde ontwikkelingen kan een prioritering aangebracht worden in de thema's die gemeenten, bewoners of andere partijen voor deze wijk belangrijk vinden. Denk bijvoorbeeld aan het verminderen van het aantal vroegtijdige schoolverlaters. Met de agenderende functie wordt de verstaalslag gemaakt van registratie (wat speelt er) naar ambitie (welk doel wil je bereiken). In het verlengde hiervan kan worden nagedacht over benodigde maatregelen.

### Haal verhalen op

Bewoners beschikken over uiterst waardevolle kennis en informatie. **Buurtverhalen kunnen leefbaarheidsstatistieken nuanceren of onderbouwen.** Soms scoort een buurt onder het gemiddelde, terwijl de bewoners hun eigen buurt soms minder sterk problematiseren, omdat er sprake is van een buurtcultuur waarin enige lawaaierigheid, sociaal contact in voortuintjes en een rommelig aanzien getolereerd en gewaardeerd worden. Buurtverhalen brengen dat wel in beeld. Andersom signaleren bewoners geregeld juist weer andere problemen en knelpunten dan beleidsmakers. Dat maakt het waardevol om inzicht te krijgen in de ervaringen van bewoners.

Voor het ophalen van verhalen bestaan tal van manieren en methoden. Globaal zijn er vier groepen instrumenten te onderscheiden om van onderop de leefwereld van bewoners en wijkprofessionals vast te leggen: (1) interviews, (2) visuele technieken, (3) observaties en (4) verhalen, onder andere in gedramatiseerde vorm (toneel) – zie ook figuur 4.2. In de praktijk zijn er ook combinaties mogelijk: filmpjes kunnen een verhaal

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

vertellen, terwijl interviews en observaties benut kunnen worden voor maken van een toneelstuk.

**Figuur 4.1** Verschillende typen bottom-up-instrumenten<sup>74</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interviews</li> <li>– Semigestructureerd</li> <li>– Open focusgroepen</li> <li>– Achter/voor de voordeur</li> <li>– Community self-surveys</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visuele technieken</li> <li>– Foto's</li> <li>– Filmpjes</li> <li>– Games</li> <li>– Mapping</li> <li>– Ook: sociogrammen</li> </ul> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Observaties</li> <li>– Straatschouw</li> <li>– Wijk safari</li> <li>– Observatieverslagen</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verhalen</li> <li>– Wijktheater</li> <li>– Buurtsoap</li> <li>– Rollenspel</li> <li>– Storytelling</li> </ul> 

#### Storytellingmethode Zoetermeer<sup>75</sup>

In de Zoetermeerse wijk Meerzicht startte de gemeente met een wijkverkenning. Om in gesprek te komen met bewoners werd gebruik gemaakt van een storytellingmethodiek. De methode helpt om laagdrempelig en open met bewoners in gesprek te gaan. De 'storyteller' verzamelt eerst bouwstenen voor het verhaal door in gesprek te gaan met de betrokkenen. De verzamelde verhalen geven een unieke inkijk in hoe bewoners betekenis geven aan hun directe woon- en leefomgeving. De rode draden uit deze verhalen helpen de gemeente om kansen en knelpunten te destilleren.

## Verbind tellen en vertellen

Cijfers bieden relatief snel inzicht en geven houvast om in te schatten welke vraagstukken spelen en hoe een wijk zich ontwikkelt. De ervaringskennis van professionals en bewoners is echter onmisbaar voor het duiden en begrijpen van de verzamelde statistische gegevens. **Cijfers en verhalen corrigeren elkaar en vullen elkaar aan.** Bovendien is niet alles in statistieken te vangen, zoals de reputatie van een wijk, het voor elkaar klaar staan of onderhuidse spanningen tussen groepen in de wijk. Statistieken geven inzicht in een feitelijke stand van zaken en brengen maatschappelijke ontwikkelingen in beeld, maar geven geen verklaringen of inzicht in oorzaken. Warme duiding van statistische gegevens is noodzakelijk om het waarom achter bepaalde cijfers te begrijpen. Bovendien helpt dit om verder in te zoomen. Het verbinden van tellen en vertellen, door middel van 'warme duiding' en reflectie vanuit verschillende domeinen en expertisegebieden, is dan ook een essentieel om het gevoel van urgentie te kunnen onderbouwen. Naast het ophalen van verhalen, kan bijvoorbeeld een bijeenkomst worden georganiseerd met alle sleutelorganisaties en -personen in een wijk, of er kan een begeleidingsgroep worden opgericht met bewoners, ondernemers en professionals die werkzaam zijn in de wijk.

#### Buurtagenda Moerwijk-Oost Den Haag Zuidwest<sup>76</sup>

Voor de Haagse wijk Moerwijk-Oost stelde de gemeente een wijkagenda op met als doel te werken aan de belangrijkste verbeteringen voor de wijk. Deze wijkagenda wordt gevoed door registratiesystemen en surveys. Vooral op het punt van overlast en onveiligheid, sociale samenhang en de woningvoorraad scoort Moerwijk-Oost onvoldoende. De stakeholders maakten echter duidelijk dat in deze wijk tal van activiteiten plaatsvinden die juist een grote saamhorigheid laten zien

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken



tussen mensen die het op vele vlakken moeilijk hebben. Daarom is aanvullend op de wijkagenda het verhaal achter de cijfers opgetekend, resulterend in een buurtagenda.

Tijdens een drukbezochte 'verhalenavond' vertelden betrokkenen, inwoners en buurtprofessionals hoe zij tegen de buurt aankijken. Hun verhalen gingen over veiligheid, kwetsbare jongeren en armoede, maar ook over saamhorigheid, zorgen voor elkaar en de potentie van ieder mens. Op deze wijze bracht de buurtagenda de beleving van de bewoners samen met de beelden en cijfers van gemeente en andere partijen. Er ontstond een gedeeld beeld van de belangrijkste verbeterpunten voor de buurt.

#### ***Sociale humuslaag waarop het project buurtagenda bloeit***

Aan de buurtagenda ging een uitgebreid proces van gemeenschapsversterking vooraf. Om buurtbewoners en betrokkenen met elkaar in gesprek te laten komen sloten de GGD, buurtprofessionals en de gemeente steeds aan bij bestaande bewonersinitiatieven, zoals de Moerwijk Coöperatie en de Moerwijk Moeders. Naast praktische hulp kregen deze initiatieven een budget van de gemeente waarmee actieve betrokkenen, vaak bewoners, betaald konden worden. Zo ontstonden in Moerwijk-Oost nieuwe netwerken zoals het Bondgenotenoverleg. Dit netwerk bestaat uit actieve bewoners, buurtprofessionals, onderzoekers van de Haagse Hogeschool en beleidsambtenaren.

#### ***Buurtagenda vergt onderhoud***

Dankzij de buurtagenda is de samenwerking verbeterd tussen het stadhuis, de professionals van de werkorganisaties en de bewoners in Moerwijk-Oost. Het werken aan een buurtagenda vraagt niet alleen concrete resultaten, maar voortdurend onderhoud, reflectie, nauwe samenwerking met verschillende kringen, nieuwe investeringen (in geld, contacten) én een lange adem. De buurtagenda voor Moerwijk-Oost bevestigt de noodzaak om ook oog te hebben voor positieve krachten.

#### **Methodiek Stadsdialoog**

Vaak organiseren corporaties en gemeenten voorlichtingsavonden waarbij zij zelf op het podium staan met een (soms vijandige) zaal vol bewoners tegenover zich. Partijen staan dan letterlijk tegenover elkaar. Bewonersacademie nodigt vier of meer stakeholders uit om met elkaar in gesprek te gaan om bij te dragen aan een constructieve samenwerking. De kennis die de verschillende partijen bijdragen is gelijkwaardig. Tijdens de stadsdialogen wordt aangestuurd op een oplossingsgerichte houding. Er kunnen voorbeelden worden gegeven van wat er mis is gegaan, maar het voornaamste doel is om samen te kijken naar wat er kan verbeteren. Bij de Stadsdialogen zijn zowel huismeesters als beleidsmedewerkers, buurtbewoners als vertegenwoordigers van huurderskoepels aanwezig. De betrokkenen zijn dus op verschillende niveaus bezig met vraagstukken in hun buurt. De gespreksleiders van de dialogen zijn getraind in de dialoogtechnieken. Zij sturen de gesprekken steeds weer naar samen denken en samenwerken. Stadsdialoog is ontwikkeld door de Bewonersacademie en onder meer toegepast in Amsterdam, Breda en Gent. Meer informatie is te vinden op [Bewonersacademie](#) en [Buurtwijs](#).

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

## Aan de slag

Grip krijgen op de opgaven in de wijk betekent schaken op verschillende borden. In de eerste plaats is cijfermatig inzicht nodig in de stand en ontwikkeling van de betreffende wijk op belangrijke indicatoren. Hoe heeft de wijk zich ontwikkeld, welke patronen tekenen zich af? Naast landelijke data kunnen daarvoor lokale cijfers en gegevens worden benut, liefst ook van gemeentelijke partners zoals politie, GGD en woningcorporaties. Cijfers vertellen echter nooit het hele verhaal. De expert- en ervaringskennis van bewoners en wijk professionals zijn minstens zo belangrijk. Wat ervaren zij, welke kansen en knelpunten zien ze en hoe duiden zij de verzamelde cijfers?

### Checklist grip op de opgaven

#### Vragen en gesprekspunten

- Is er op basis van landelijke en/of gemeentelijke statistische gegevens inzicht in *de ontwikkeling van de wijk* – zowel historisch als ten opzichte van andere wijken? Welke deelgebieden zijn te onderscheiden en welke patronen tekenen zich af?
- Is er nagedacht over de wijze van *duiding en interpretatie* van de verzamelde gegevens?
- Is bij het *formuleren van de probleemdefinitie* gebruik gemaakt van ervaringskennis en dromen, wensen en ideeën van bewoners? Op welke wijze is hun ervaringskennis opgehaald?
- Vindt er *met professionals in de wijk 'warme' duiding* of interpretatie plaats van deze gegevens (bv wijkmanager, politie, sociaal wijkteam, jongerenwerk, corporaties etc.)?

## 4.3 Inventariseer welk beleid in de wijk landt



### Wat is belangrijk om te weten?

Een wijkaanpak start nooit als *tabula rasa*: in veel wijken werken dag in dag uit sociale professionals en er is altijd een voorgeschiedenis van beleid. Lopende (beleids)interventies kunnen voortkomen uit reguliere beleidsontwikkeling, maar ook uit (tijdelijke) extra programma's. In een slagvaardige wijkaanpak moeten al deze verschillende interventies en waar nodig extra interventies samenkomen en elkaar versterken. **Om verkoking, versnippering en inefficiëntie** (doordat dingen dubbel worden gedaan) **te voorkomen, is het belangrijk om zicht te krijgen op wat er allemaal al gebeurt in de wijk.** Daarbij moet duidelijk worden welke beleidsinzet regulier, tijdelijk of aanvullend is. En uit welke schaal-grootte komen de interventies voort (nationaal, lokaal of wijkgericht)? In deze fase van grip krijgen op de opgave is het belangrijk om hierbij niet alleen zicht te hebben op de beleidsinzet van de gemeente, maar juist ook op de inzet en beleid van woningcorporaties en andere maatschappelijke organisaties en eventueel rijksbeleid.

Om een overzicht te maken van uiteenlopende beleidsinterventies en -programma's kan gebruik worden gemaakt van de volgende indeling:

### Inventariseer regulier beleid en interventies

Interventies vanuit regulier beleid landen bij personen of groepen in gebieden, maar het beleid is altijd generiek en lokaal beschikbaar. Er zijn twee mogelijkheden:

#### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

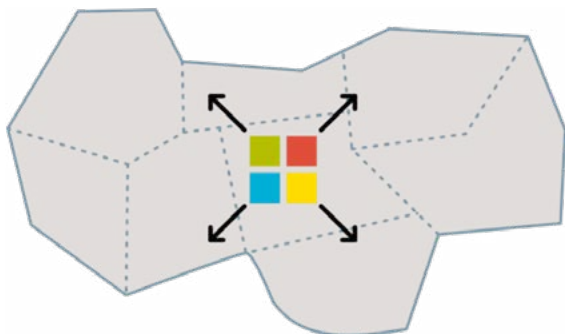
#### 5. Opstarten

#### 6. Ontwerpen

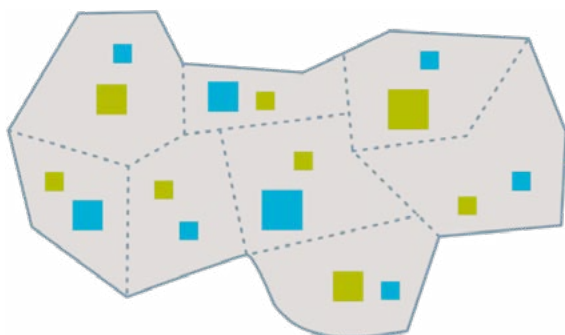
#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken

- a. **Regulier werken:** het beleid wordt centraal ontwikkeld en bedacht vanuit domeinen/sectoren en is van toepassing voor de gehele gemeente. Bijvoorbeeld de schuldhulpverlening of woonruimteverdeling.



- b. **Gebieds- of wijkgericht werken:** een organisatie (bijvoorbeeld een gemeente of corporatie) is opgedeeld in verschillende gebieds-/ buurtteams. Beleid wordt vanuit deze teams ontwikkeld vaak vanuit afzonderlijke domeinen voor wijken/ buurten. Bijvoorbeeld sociale wijkteams of centrum voor jeugd en gezin.



## ➤ Inventariseer aanvullend beleid voor doelgroepen, opgaven en gebieden

Bij aanvullend beleid gericht op doelgroepen of opgaven gaat het vaak om incidentele en/of meerjarige financieringsvormen die in het gebied (kunnen) landen. Naast de reguliere inzet vanuit het gemeentefonds zijn er op landelijk niveau diverse programma's die effect hebben in wijken.<sup>77</sup> We zien bij deze stromen twee verschillende programma's. Enerzijds zien we landelijke programma's die zich specifiek richten op kwetsbare doelgroepen. Anderzijds zien we programma's die zich in de eerste plaats richten op kwetsbare doelgroepen, maar ook een gebiedsgerichte component bevatten. Meestal op het niveau van de gehele gemeente (ofwel: niet alle gemeenten in Nederland komen in aanmerking voor het programma); maar soms richten dit soort programma's zich specifiek op doelgroepen of instanties (o.a. scholen) die zich vaak in kwetsbare wijken bevinden. Een deel van deze programma's is vooral bedoeld om kennisuitwisseling en innovatie te stimuleren of om aandacht te vragen voor thematiek. Er zijn echter ook programma's waar financieringsstromen aan verbonden zijn. Enkele voorbeelden zijn: het Nationaal Preventieakkoord, Juiste zorg op de Juiste Plek, Werken in de Zorg, Jeugd en Gezin, Pact voor de Ouderenzorg en het Langer- en Weer Thuis-programma, Nationaal Programma Onderwijs of het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en het Sportakkoord om gezondheidsverschillen in samenhang te verkleinen.

- a. **Opgavegericht beleid:** Opgavegericht beleid komt bovenop de reguliere inzet of de gebiedsgerichte werkwijze en biedt mogelijkheden tot extra inzet. Het beleid is generiek beschikbaar voor specifieke doelgroepen en/ of opgaven en koppelt verschillende domeinen aan elkaar. Bijvoorbeeld armoede, schulden en huisuitzettingen.

### 4. Oriënteren

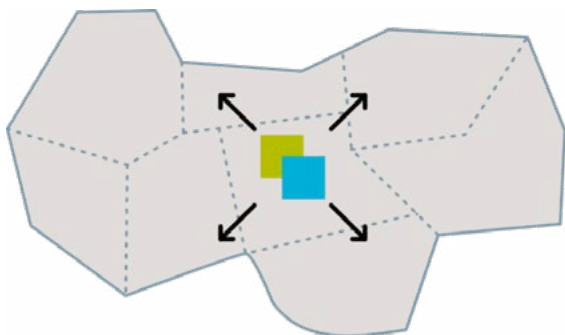
- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

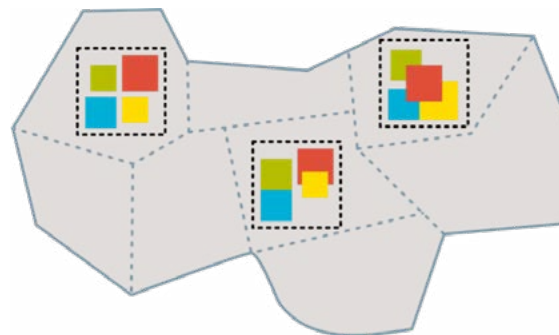


**b. Gebiedsgericht beleid:** Gebiedsgericht beleid komt ook bovenop de reguliere inzet of de gebiedsgerichte werkwijze en biedt ook mogelijkheden tot extra inzet. Het beleid is generiek beschikbaar voor specifieke opgaven in specifieke wijken. Ook hier wordt er een koppeling gemaakt tussen domeinen. Bijvoorbeeld de Regio Deals, de aanpak van ondermijning of het programma aardgasvrije wijken. Met de Regio Deals en het Volkshuisvestingsfonds liet het Rijk de afgelopen jaren een toenemende betrokkenheid zien in diverse gebiedsgerichte regelingen. Daarna volgden meer financieringsstromen die ondersteunend kunnen worden ingezet voor een brede wijkaanpak. Verken welke mogelijkheden er zijn voor het gebied en welke regelingen al worden gebruikt.



## ➤ Bepaal wat gebundeld kan worden in een domeinoverstijgende wijkaanpak

De voorgaande stappen maken duidelijk waar sprake is van overlapping en waar lacunes optreden. In een domeinoverstijgende wijkaanpak kunnen combinaties van bovenstaande beleidsvormen ontstaan. Binnen het programma van de wijkaanpak kan een deel van de reguliere inzet gebundeld en gecombineerd worden met extra inzet. Ook kan er flankerend beleid ontwikkeld worden passend bij de opgaven in het gebied. Een slagvaardige wijkaanpak is altijd maatwerk per gebied, maar omvat wel meerdere domeinen en is daarmee domeinoverstijgend. Ook is het een programma en proces met een meerjarige gebiedsgerichte visie én commitment van een waaier van partijen actief in de wijk. De brede interdepartementale SPUK (specifieke uitkering) Kansrijke wijk zal domeinoverstijgend samenwerken voor de 20 focusgebieden haalbaarder maken in de komende jaren. Maar ook voor gemeenten die niet in aanmerking komen voor deze ontschotting van budgetten op rijksniveau, zijn er voldoende mogelijkheden om lokaal financieringsstromen te bundelen en beleid gebiedsgericht te prioriteren om te komen tot een brede wijkaanpak. Daar later meer over ([5.5 Zicht op financiering, p. 69](#)).



### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken



## Aan de slag

Naast het in kaart brengen van beleidsvragen en -opgaven, is een analyse nodig van de bestaande beleidsinzet om greep te krijgen op de opstapeling van opgaven in een wijk. Welk regulier beleid landt in de wijk, zowel vanuit als lokale landelijke programma's? In hoeverre is er sprake van additionele doelgroep- of gebiedsgerichte beleidsmaatregelen? Kijk daarbij niet alleen naar het heden, maar zeker ook naar het beleidsverleden van de wijk. Niet zelden is er sprake van uitgestelde plannen en niet-ingeloste beloften, die een hypotheek kunnen leggen op het vertrouwen de betrokkenheid van bewoners en (sociaal) ondernemers uit de wijk.

## Checklist beleidsinventarisatie

### Vragen en gesprekspunten

- Is er overzicht over *lopend reguliere en sectoraal beleid* dat in de betreffende wijk landt?
- Is er overzicht welk *aanvullend beleid voor doelgroepen, opgaven en gebieden* in de wijk landt?
- Is in beeld gebracht welke *vormen van gebiedsgericht beleid en maatregelen* de afgelopen 10 tot 15 jaar in de wijk zijn uitgevoerd? Wat heeft dit opgeleverd?

## 4.4 Verbind systeem- en leefwereld

### Wat is belangrijk om te weten?

Vaak start een wijkaanpak aan het bureau van beleidsmakers. **Gemeenten, woningcorporaties en andere partners in de wijkaanpak dienen de participatie van bewoners echter vanaf de start van de wijkaanpak serieus te nemen.** Voor beleidsmakers en bestuurders brengt dit grote uitdagingen met zich mee. Het is essentieel om niet voorbij te gaan aan de expertise en ervaringskennis van bewoners, maar een luisterend oor te bieden en direct te bouwen aan een partnerschap. Dit kan (het samenspel van) opgaven in de wijk zichtbaarder maken, betere plannen en een grotere impact opleveren, en bovendien weerstand in de planvorming en uitvoering verkleinen.

Als het gaat over wijkaanpak wordt het begrip 'participatie' doorgaans op twee manieren gebruikt. Ten eerste wordt bij participatie vaak gedacht aan het betrekken van bewoners bij de probleemdiagnose, het formuleren van doelen en bij de uitwerking van plannen en maatregelen voor hun wijk of buurt – dit wordt wel beleidsparticipatie of interactieve beleidsvorming genoemd. De tweede betekenis van participatie heeft betrekking op meedoen in de samenleving in brede zin: van participatie in het onderwijs en op de arbeidsmarkt tot meedoen in je leefomgeving en je gehoord, gezien en erkend voelen in je eigen buurt.

*In de context van een wijkaanpak gaat participatie niet alleen over meedenken maar vooral ook over meedoen: op school, op de arbeidsmarkt en in je leefomgeving.*

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken



Beide betekenissen kunnen niet los van elkaar worden gezien. Immers, iedere wijkaanpak moet ten doel hebben om bewoners toekomstperspectief te bieden om mee te doen in de samenleving – de tweede betekenis. Om dat te bereiken, is het niet alleen nodig om aan te sluiten bij de leefwereld van bewoners, maar ook om gemeenschappen te versterken en de sociale cohesie te verbeteren. **Geef bewoners daarom ruimte om ideeën en ervaringskennis in te brengen over hun buurt.**<sup>78</sup> Het is belangrijk om de opgaven en vraagstukken in buurten niet alleen in problematiserende zin te benaderen (zoals beleidsmakers snel geneigd zijn), maar om ook oog te hebben voor wat er goed gaat in een buurt en welke initiatieven er leven onder bewoners. Waar dromen ze van en waarvan liggen ze wakker? Welke ideeën hebben zij voor hun woonomgeving? In hun eigen buurt zijn zij immers de experts en beschikken ze over brede ervaringskennis. Gelijkwaardigheid impliceert zeker niet dat bewoners over alles mogen (mee)beslissen. Wanneer bewoners ervaren dat ze gehoord worden, vertrouwen krijgen en kunnen en mogen meedoen, en deelgenoot worden gemaakt van de soms complexe afwegingen, komt dit vaak het gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid ten goede.

### (Her)win vertrouwen

In gesprek gaan met bewoners klinkt eenvoudig, maar dat is het in de praktijk niet altijd. Geregeld is er sprake van spanning, wantrouwen, botsende belangen en soms zelfs conflicten. Tussen burger en overheid, maar soms ook tussen bewonersgroepen onderling. Juist in kwetsbare wijken manifesteert zich de groeiende kloof tussen overheid en burger; mede als gevolg van een beleidsvacuüm waarin het Rijk, woningcorporaties en gemeenten jarenlang weinig aandacht hadden voor de leefbaarheid en veiligheid in kwetsbare wijken.<sup>80</sup> Wijken met een mix aan bewoners met diverse achtergronden en problematieken kan een toename van wij-zij-denken in de hand werken. Dit uit zich in

#### Heroriëntatie Masterplan Amsterdam Zuidoost

Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties werken samen in de Alliantie Masterplan Zuidoost. Masterplan Zuidoost was in 2023 ongeveer twee jaar onderweg, toen bewoners ervoor zorgde dat de samenwerkingspartners een pas op de plaats moesten maken. Naar aanleiding van een brandbrief van bewoners en sleutelpersonen in Zuidoost over de voortgang van het Masterplan, is door hen in juli 2023 een bijeenkomst georganiseerd waar de Alliantie en veel bewoners bij aanwezig waren. In deze bijeenkomst uitten de bewoners hun zorgen. Zij voelden zich onvoldoende betrokken bij het Masterplan en gaven bovendien aan dat de doelstellingen onduidelijk waren en de inzet te weinig aansloten op hun leefwereld. De burgemeester – als voorzitter van de Alliantie – erkende de geuite zorgen en bood bewoners de ruimte om zelf met een plan voor hervorming van Masterplan Zuidoost te komen. De belangrijkste aanbeveling van de bewoners in dit plan dat begin 2024 gereed was: draag er zorg voor dat de stem en behoeften van bewoners een centrale rol spelen in het besluitvormingsproces van Masterplan Zuidoost. Om dit vorm te geven wordt een belangrijk deel van 2024 gebruikt voor een evaluatie van de eerste fase en het inrichten van een heroriëntatie van het masterplan. Hierbij ligt de focus op het thema community building en eigenaarschap.<sup>79</sup>

spanningen tussen groepen met verschillende etnische en/of religieuze achtergronden of in weerstand tegen bijvoorbeeld bewoners met een psychische kwetsbaarheid. Berichtgeving op sociale media kan de zichtbaarheid van maatschappelijke onrust vergroten en kan het verlangen naar verbondenheid in allerlei bubbels ondersteunen.

1

Theorie

2

3

Praktijk

#### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

#### 5. Opstarten

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



Niet alleen kan dit het soms moeilijk maken om samen op te trekken.<sup>81</sup> Ook zorgt het er regelmatig voor dat beleidsmakers het benaderen en bevragen van bewoners als een hete aardappel vooruitschuiven. Het organiseren van participatieactiviteiten is dan aanbodgericht en ingegeven door *top-down* processen, waarin het betrekken van bewoners door instituties wordt gezien als noodzakelijke horde, die genomen moet worden om draagvlak te verwerven. Vanwege plantechische onzekerheden, beperkingen om vertrouwelijke informatie te delen of uit angst voor boze burgers, stellen overheden en instituties het contact met bewoners vaak uit. Maar als er een uitgedokterd plan ligt, voelen bewoners zich vaak voor een voldongen feit gesteld en dat zorgt doorgaans voor een minder constructieve opstelling dan wanneer ze vroegtijdig betrokken waren.<sup>82</sup> Dit wordt wel 'koekoeksklokparticipatie' genoemd.<sup>83</sup> Op termijn kan dit leiden tot spanningen tussen bewoners(organisaties), beroepsgroepen en de gemeente.

**In een gebiedsgerichte aanpak is het van belang om van meet af aan te bedenken op welke wijze bewoners meegenomen worden en wanneer en waarover ze aan zet zijn** – en niet pas in contact te treden wanneer plannen uitgekookt zijn. Het omgaan met deze spanningen betekent een open houding richting wensen, verlangens en initiatieven uit gebieden.<sup>84</sup> Aan het begin van het proces vereist dit wellicht meer tijd en energie, maar vaak wordt deze later teruggewonnen doordat bewoners zich niet meer genoodzaakt voelen om in verzet te komen. Vertrouwen is niet eenvoudig (terug)verdiend, zeker niet als er al een geschiedenis ligt van uitgestelde beloften en afgeblazen plannen. Teleurstelling over de afhandeling van de Toeslagenaffaire en de gaswinning in Groningen, zet de toch al broze relatie tussen overheid en burger verder onder druk.<sup>85</sup>

## Start met luisteren

Het versterken van gemeenschapskracht in kwetsbare wijken en **het winnen van vertrouwen start met luisteren naar bewoners**. Maar liever niet (alleen) met traditionele, aanbodgerichte communicatie- en participatiemethoden zoals schriftelijke enquêtes, informatiebrieven en inspraakavonden. Voor deze eerste stap zijn tal van creatieve, laagdrempelige methoden voorhanden. Van het ophalen van verhalen via storytelling of straatgesprekken met een bakfiets of koffiekar, tot het organiseren van pop-up events en projecten op scholen waarin kinderen en jongeren – bijvoorbeeld via vlogs of ontwerpessies – zich buigen over de toekomst van hun buurt.<sup>86</sup> Zo zijn in de aanpak Betere Buurten Nieuwegein 'SOS-teams' ingesteld, afgeleid van Samenwerken op Straat. Om te weten wat er speelt in de wijken én de samenwerking tussen lokale partijen te verbeteren, is een methode ontwikkeld waarin professionals van twee verschillende organisaties in duo in de buurt op pad gaan om buurtbabbels te doen. De duo's bellen aan bij mensen om in gesprek te gaan in steeds wisselende samenstelling. Onderling wordt daar vervolgens verslag van gedaan, bijvoorbeeld met filmpjes. De buurtbabbels hebben veel informatie opgeleverd en ervoor gezorgd dat er beter werd samengewerkt.

Maar denk ook aan instrumenten zoals de burgerbegroting, burgerbeeraad, een wijkagenda's en het werken vanuit de vertrekpunten van Asset Based Community Development (zie kader, p.44).<sup>87</sup> Wie een stap verder wil gaan, kan zich laten inspireren door creatieve en meer inclusieve vormen van burgerparticipatie, zoals burgerpanels waarvoor willekeurige bewoners worden uitgenodigd op basis van loting. In Frankrijk en in het Verenigd Koninkrijk is al de nodige ervaring opgedaan met dergelijke burgerfora in gebiedsgerichte aanpakken.<sup>88</sup>

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

## ➤ Heb aandacht voor wat er goed gaat

In beleidsland wordt vaak gedacht in termen van problemen die opgelost moeten worden. Dit bepaalt ook het werk van veel beroepskrachten in wijken. Een te sterke focus op problemen ontnemt vaak het zicht op dingen die goed gaan, op het feit dat mensen die met plezier in hun wijk wonen en op actieve bewoners die allerlei nuttige en verbindende activiteiten ondernemen waar anderen dagelijks baat bij hebben.<sup>89</sup>

**‘Bewoners proberen te behoeden voor of beschermen tegen’ is een wezenlijk ander vertrekpunt dan ‘bewoners proberen te versterken en verbinden’.** Methoden voor gemeenschapsontwikkeling, zoals Asset-Based Community Development (ABCD), zijn erop gericht om gemeenschappen sterk en veerkrachtig te maken, zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. In een wijk doe je mee als je hiertoe wordt uitgenodigd.<sup>90</sup>

De ABCD-methode deed begin deze eeuw haar intrede in Nederland, toen veel beleid gericht was op eigen kracht en empowerment. De afgelopen jaren staat ABCD opnieuw in de aandacht. Uit onderzoek blijkt dat sterke of veerkrachtige gemeenschappen een antwoord kunnen bieden op maatschappelijke ontwikkelingen.<sup>91</sup> Hier zijn fysieke plekken voor nodig, waar bewoners en beroepskrachten, zich kunnen verbinden, vertrouwen kunnen opbouwen en voortdurend met elkaar kunnen leren. Beroepskrachten kunnen de brugfunctie benutten die bewoners hebben in en naar hun wijk. Overigens zijn er ook kritische kanttekeningen. Zo constateert Schots onderzoek dat de ABCD-benadering op zichzelf onvoldoende is om te komen een vorm van gemeenschapsvorming die nodig is om sociale veranderingen te bewerkstelligen. Ervaring met activisme, ontmoetingsplekken en een programma met lokale activiteiten lijkt een bevorderende rol te spelen.<sup>92</sup>

### ‘Focus on what’s strong, not what’s wrong’: Asset-Based Community Development

De uitgangspunten van de ABCD-benadering zijn:

- Bewoners ‘in the lead’: professionals, netwerkpartners of bewoners werken vanuit het principe bewoners “in the lead”. Dat betekent dat zij werken aan praktijken waarin bewoners zoveel mogelijk eigen regie krijgen om de door hun gewenste verandering in te zetten als gemeenschap. Bewoners hebben zelf het stuur in handen vanuit democratische doe-kracht van de gemeenschap.
- Focus op relaties: professionals, netwerkpartners of bewoners focussen in hun werk eerst op de relaties tussen mensen en daarna pas op de inhoud.
- Focus op ‘what’s strong, not what’s wrong’: professionals, netwerkpartners of bewoners starten in hun werk vanuit de bouwstenen van een gemeenschap. Dit zijn gaven, vaardigheden en passies van bewoners, fysieke plekken in de buurt, de lokale economie en alles wat er is aan verhalen, geschiedenis, identiteit en waarden.
- Bouwen van binnenuit: professionals, netwerkpartners of bewoners starten vanuit wat bewoners als mens-tot-mens voor elkaar kunnen doen en betekenen. Van binnenuit betekent vanuit de plek waar mensen een verbinding mee hebben of voelen, met inbegrip van bijbehorende taal, cultuur, gebruiken waarden en rituelen.
- Iedereen is welkom: professionals, netwerkpartners of bewoners starten vanuit een inclusiegedachte. De gemeenschap staat open voor iedereen. Iedereen kan iets unieks bijdragen om samen de gemeenschap te maken.

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

## Aan de slag

In een succesvolle wijkaanpak zijn systeem- en leefwereld, bottom-up en top-down, bewoners en instituties, met elkaar verbonden. Met als uitgangspunt om in gelijkwaardig partnerschap samen de wijk te maken. Gemeenschapsvorming kan het fundament zijn om maatschappelijke kansen te vergroten en hardnekkige problemen die in wijken spelen aan te pakken.<sup>93</sup> Gemeenten, woningcorporaties en andere partijen moeten zich goed informeren over wat er in een wijk speelt. Leg daarom je oor te luisteren. Zodat je de wijk, net als de bewoners, leert doorleven. Hoe dit moet, is maatwerk, mede afhankelijk van bestaande verhoudingen en culturen van de betrokken organisaties. Het op effectieve en betekenisvolle wijze betrekken van bewoners is een continu proces, dat uiteen-



valt in kleine stappen. Te allen tijde is het zaak om transparant te zijn: benoem onzekerheden, leg uit welke input kan worden meegenomen (en welke niet), wees eerlijk waar de grenzen liggen van speel- of inspraakruimte. Om vertrouwen te bestendigen is het belangrijk om te blijven communiceren, ook op momenten waarop daar vanuit de systeemwereld geen aanleiding voor is. En om input van bewoners waar mogelijk snel om te zetten in actie.

### Checklist systeem- en leefwereld

#### Vragen en gesprekspunten

- Heeft de gemeente zicht op en kennis van de beeldvorming over de wijk in relevante *online en offline media en communicatiekanalen*?
- Is of wordt bij het *formuleren van de probleemdefinitie* gebruik gemaakt van ervaringskennis en dromen, wensen en ideeën van bewoners?
- Wat doen gemeente en stedelijke partners om *het vertrouwen van bewoners* te (her)winnen?
- Wordt er ruimte geboden voor *eigen initiatief, zeggenschap en eigenaarschap* van bewoners?

#### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

#### 5. Opstarten

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken

## 4.5 Breng stakeholders in kaart



### Wat is belangrijk om te weten?

Als hoeder van het publieke belang is de gemeente vaak de eerst aangevoerde partij om in actie te komen wanneer de leefbaarheid en veiligheid in een bepaalde wijk in het geding is. **Gemeenten pakken een brede wijkaanpak echter nooit alleen op.** De inzet van relevante stedelijke partners op terreinen als onderwijs, wonen, zorg, politie en justitie, is daarbij echter onmisbaar. Welke partijen nodig zijn, hoe samenwerking met precies gestalte krijgt en in welke mate deze wordt geformaliseerd, is afhankelijk van allerlei aspecten. Denk aan de aard en omvang van de opgaven in een gebied, de taakstelling en belangen van betrokken partijen, en de gemeenschappelijke visie en ambities voor het gebied. De vorm(en) van externe samenwerking moet aansluiten bij de doelen die de partners (gezamenlijk) voor ogen hebben. Er moet een puzzel gelegd worden van de inzet en werkzaamheden vanuit verschillende organisaties. Wie moet betrokken zijn om de goede puzzel te leggen?

Veelal maken gemeenten, woningcorporaties, politie, scholen, zorgorganisaties, welzijn, ondernemers en bewoners deel uit van wijkgerichte samenwerkingsverbanden. Maar er kan ook gedacht worden aan partijen zoals verenigingen, kunstenaars, vastgoedontwikkelaars, zorgverzekeraars of energienetbeheerders. In Rotterdam-Zuid is het Rijk is al ruim 10 jaar als partner betrokken bij NPRZ: een vertegenwoordiger van het ministerie van BZK neemt zitting in het NPRZ-bestuur. Voortbouwend op deze Rijksbetrokkenheid bij het NPRZ, is het Rijk de afgelopen jaren in de 20 stedelijke focusgebieden als belangrijke partner onderdeel van de lokale allianties.

De eerste stap om tot samenwerking in een organisatienetwerk te komen, is het inventariseren van het lokale krachtenveld. **Welke formele en informele partijen en netwerken zijn actief in of rond de betreffende wijk?** Vanuit welke doelen en belangen werken ze en met welke opdracht of taakstelling? Wie zijn de sleutelpersonen of *best persons* om in contact te komen met deze partijen? Om potentiële partners op het spoor te komen, is een brede blik nodig. Het gaat niet uitsluitend om professionele partners; ook vrijwilligers, non-profit organisaties kunnen een belangrijke rol vervullen. Hetzelfde kan gelden voor partijen die elders in de gemeente actief zijn, maar nog niet in de betreffende wijk – wellicht kunnen zijn toegevoegde waarde leveren om de wijk en haar bewoners op lange termijn een beter toekomstperspectief te bieden.



### Aan de slag

Net als de andere in dit hoofdstuk geschetste stappen, vraagt ook het inventariseren van relevante stakeholders voor de gebiedsgerichte aanpak om maatwerk en inventiviteit. Bij deze stap moet worden afgewogen welke partijen nodig zijn om de doelen en ambities op lange termijn te kunnen verwezenlijken. **Een coalition of the willing is veelal te vrijblijvend, beter is het om de basis te leggen voor een coalition of the necessary.** De geschetste praktijkvoorbeelden laten zien hoe dit kan worden aangepakt: van een open uitnodiging van de gemeente (Groningen en Rotterdam), tot een systematische datagedreven analyse (Enschede). Steeds met als doel om het fundament te leggen voor een coalitie om samen, integraal en meerjarige gebiedsgericht aan de slag te gaan. Eigenaarschap en betrokkenheid kan vervolgens op uiteenlopende manieren worden georganiseerd en geformaliseerd – hierover meer in hoofdstuk 5.

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



### Sunny Selwerd in Groningen: open uitnodiging aan alle maatschappelijke partners

In 2010 nam de concentratie van kwetsbare groepen in de wijk Selwerd toe. In 2013/2014 ontwikkelde de gemeente langzaam een wijkontwikkelingsplan en in 2015 werd het wijkbedrijf gestart.<sup>94</sup> Vanaf 2016/2017 besloot de gemeente Groningen dat zij het tij wilde keren door middel van een nieuwe impuls en sterke visie waarbij 'gezond leven' en 'welbevinden' in de wijk centraal staat (Sunny Selwerd). Door in Selwerd fysieke en sociale maatregelen in de woonomgeving te nemen die de gezondheid van bewoners positief beïnvloeden wil de gemeente de wijk versterken. De gemeente wilde door het opzetten van een integrale wijkaanpak in samenwerking met *nieuwe* partijen bewoners activeren op dit thema. Door te kiezen voor het thema gezondheid raakten onder andere het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en de Hanzehogeschool betrokken. Daarnaast zorgde de samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen ervoor dat gezondheid als breed integraal begrip wordt genomen en niet alleen vanuit het sociaal domein. De gemeente had een regierol in het samenbrengen van partijen. Alle maatschappelijke partners zijn uitgenodigd met de vraag of zij mee wilden doen. "Er is niet op voorhand onderscheid gemaakt welke partijen wij relevant achtten", vertelt Peter Wijnsma (gebiedsmanger gemeente Groningen). "Deze investering in de coalitie is zonder politieke opdracht gemaakt. Maar het resultaat is een veel bredere en effectievere coalitie, dan alleen de traditionele, van gemeente en woningcorporaties. Elke partij die meedoet aan de wijkontwikkeling is een coalitiepartij."<sup>95</sup> De samenwerking startte eind 2016 met een verkenning samen met de partijen die in de wijk actief zijn rondom de indicatoren uit het wijkkompas. Per onderwerp werd aan elke partij gevraagd: "wat gaan jullie op dit thema doen?".

### Coalities voortbouwen uit duidingsessies in Enschede<sup>96</sup>

Net als veel andere gemeenten kende de gemeente Enschede jarenlang een grootschalige wijkaanpak, die ondersteund werd met rijksbudget vanuit het grotestedenbeleid en ISV-gelden. Toen deze opdroogden, zag de gemeente zich genoodzaakt om samen met corporaties en andere partners tot slimme, integrale gebiedsplannen te komen. Hiervoor zijn twee beleidsinstrumenten ontwikkeld: de Stedelijke Investeringsafweging (SIA) op stedelijk niveau en de Dynamische Investeringsagenda (DIA) op wijkniveau (zie kader op p.33). De gemeente nodigt aan de hand van de SIA verschillende partijen uit die in de wijk werken om met duidingsessies de uitkomsten van de SIA verder te analyseren. Hierdoor krijgt de gemeente meer inzicht in welke wijken een integrale gebiedsgerichte aanpak meerwaarde heeft en welke koppelkansen er zijn bij kleinere en minder integrale aanpakken. Ook wordt door de gezamenlijke duiding voorkomen dat 'deel-buurtten' wegvallen in de tool. Vervolgens zoekt de gemeente naar aanleiding van deze duidingsessies naar een samenwerking met de betrokken partijen. Kwetsbare wijken met relatief veel corporatiebezit bieden de meeste kansen voor een integrale aanpak. Voor deze wijken wordt vervolgens samen met de betrokken partijen een Dynamische Investeringsagenda (DIA) opgesteld.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

### Waarderend vernieuwen in Bergen op Zoom<sup>97</sup>

Om een gezamenlijk commitment voor de wijk te creëren, koos de gemeente Bergen op Zoom, nadat zij de partijen bij elkaar gezet had, om gebruik te maken van de Amerikaanse methode 'waarderend vernieuwen' (*appreciative inquiry*). Dit doet de gemeente zowel in gesprekken tussen gemeentelijke diensten als in gesprekken met bewoners. "Deze benadering helpt individuen, groepen en organisaties om op een constructieve manier productief te worden. De betrokkenen delen eerst hun positieve ervaring met de wijk, waarna ze achtereenvolgens hun wensen en dromen bespreken, verkennen hoe die vorm zouden kunnen krijgen en wat iedereen zelf kan doen vanuit hun eigen rol. Zowel intern als extern is deze methode toepasbaar om inzicht te krijgen in elkaars ambities en uitdagingen, teneinde een gezamenlijke gedragen visie te ontwikkelen en commitment op te bouwen".

## Checklist stakeholderinventarisatie

### Vragen en gesprekspunten

- Is er een inventarisatie gemaakt van welke *maatschappelijke organisaties, dienstverleners en ondernemers* actief zijn in de wijk?
- Is in beeld gebracht welke (*culturele, religieuze of sportieve verenigingen en informele (bewoners)initiatieven*) actief zijn in de wijk?
- Hoe wordt *samenwerking* tussen partijen in de wijk ervaren en gestimuleerd?
- Is er overzicht over de lopende vormen en kanalen van *bewoners-, huurders- en clientparticipatie* in de wijk?



### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken





## 4.6 Go/no-go: wel of geen wijkaanpak?

Wanneer opgaven, stakeholders en ideeën en oplossingsrichtingen in beeld zijn gebracht, dient zich een keuzemoment aan voor de gemeente en de stedelijke partners. Gaan we langdurig een gebiedsgerichte samenwerking aan rond deze domeinen, met als doel een duurzaam positief effect voor de bewoners? **Past een langjarige integrale wijkaanpak daadwerkelijk bij de problemen bij de organisaties en zijn de randvoorwaarden aanwezig om deze tot een succes te maken?**

Niet alleen de geconstateerde opgaven zijn bepalend voor een go of no go van een brede gebiedsgerichte samenwerking. De betrokken partijen zullen ook afzonderlijk deze afweging moeten maken. Integraal samenwerken is 'in' en iedereen kent de slogan: 'alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'. Samenwerken kan echter ook een doel op zich worden. **Om een goede afweging te maken om wel of niet in een langjarige samenwerkingsaanpak te stappen, zal elke organisatie zichzelf een aantal vragen dienen te stellen.**

- Passen de opgaven in het gebied bij onze eigen kerncompetenties?
- Leidt samenwerking tot onnodige of hoge risico's voor mijn organisatie?
- Helpt de samenwerking onze positie?
- In hoeverre beschikken wij en ook de andere partijen over voldoende capaciteit om deze opgave op te pakken?
- En staat wet- en regelgeving deze manier van samenwerken voor mijn organisatie toe?

Vooraf voor gemeenten vormt de verkokerde beleidsrealiteit soms een barrière. Het kan enorm veel tijd en energie vergen om opgaven, belangen, maatregelen en interventies gebiedsgericht met elkaar te verbinden. Op papier en in de raadszaal kan 'integraal gebiedsgericht

werken' eenvoudig klinken. In de praktijk is het voor veel gemeenten erg ingewikkeld. Het vraagt om andere, innovatieve manieren van samenwerken, budgetteren, besluitvorming, ontwikkelen en faseren. Daarom kan de keuze om *niet* te kiezen voor integraliteit evengoed legitiem zijn.

### GO?

Als regulier beleid en wijkgericht werken niet toereikend zijn om de opstapeling opgaven in de wijk effectief aan te pakken, kan het startsein worden gegeven voor een meerjarige integrale wijkaanpak. Dat betekent dat er een alliantie moet worden gevormd om de inzet en het commitment van betrokken partijen op lange termijn te borgen. Ook moet een visie en een uitvoeringsplan worden opgesteld en de nodige middelen worden gealloceerd (hierover meer in de bouwstenen [Opstarten](#) en [Ontwerpen](#)).

### NO GO?

Wanneer om moverende redenen wordt afgezien van een langjarige integrale wijkaanpak, dient grondig te worden nagedacht over wat er dan *wel* nodig is om de leefkwaliteit in de wijk te behouden en mogelijk te verbeteren. Hierbij kan gedacht worden aan een intensivering van sociaal en/of fysiek beheer, of aan versterking van de gemeenschapskracht door inzet van community builders of andere professionals. Niets extra's doen is meestal geen optie. Ook een preventief gerichte wijkaanpak vraagt vaak additionele sectorale beleidsinzet, bijvoorbeeld op het terrein van onderwijs, hulpverlening, veiligheid of wonen.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

## Checklist go/no go besluit

### Vragen en gesprekspunten

- Wordt een gevoel van urgentie *breed herkend en erkend*, dat wil zeggen door alle relevante beleidssectoren, door externe stedelijke partners en door bewoners?
- Is een *langjarige integrale wijkaanpak nodig* of vragen de opgaven in dit gebied om andersoortige beleidsinzet? Welke?
- Past de opgave* van de wijkaanpak *bij onze kerncompetenties*? Leidt samenwerking tot onnodige of hoge risico's voor mijn organisatie?
- Indien no go: *wat is er dan nodig* is om het gebied voor afglijden te behoeden?
- Indien nog go: op welke wijze houden de gemeente en andere partijen de *vinger aan de pols*?



1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

- Urgentie
- Opgaven
- Beleid
- Leefwereld
- Stakeholders
- Go/no go

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

# 5 Opstarten

Als er in de oriëntatiefase groen licht komt voor een integrale wijkaanpak, moeten de betrokken partijen van wal komen. In de opstartfase leg je het fundament voor een langjarige wijkaanpak waarin systeem- en leefwereld, bottom-up en top-down in partnerschap samen de wijk maken. Op basis daarvan kunnen partijen vervolgens de samenwerking formaliseren. Hierover meer in de fase Ontwerpen.



- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

In de opstartfase is het van belang om een verbinding te leggen tussen de geformuleerde opgaven en de partijen die nodig zijn om tot de uitvoering van beleid en interventies te komen om de beoogde resultaten en effecten te bereiken. De eerste, onmisbare stappen hiertoe zijn het vormen van een lokale alliantie, het opstellen van gedeelde ambities en doelen en het in beeld brengen van de benodigde randvoorwaarden.

## 5.1 Formeren van een lokale alliantie



### Wat is belangrijk om te weten?

De opstapeling van opgaven is in veel kwetsbare wijken dermate complex, dat dit een transitie vergt van bestaande manieren van werken en om een samenspel tussen overheden, bewoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers. Hoe krijg je alle benodigde spelers aan boord? Met de inventarisatie van stakeholders (zie paragraaf 4.5) is al in kaart gebracht welke partijen mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan de gedeelde ambitie.

*Alle benodigde partijen opereren vanuit hun eigen organisatiecontext, met eigen doelen, taken en werkwijzen. Om ze op één lijn te krijgen moet op bestuurlijk, strategisch en uitvoerend niveau naar samenwerking en synergie worden gestreefd.*

Welke partijen deel uitmaken van een lokale coalitie en de bestuurlijke alliantie is afhankelijk van de aard en omvang van de opgaven. Samenwerkingsrelaties zijn vandaag dynamischer dan ten tijde van het

grote stedenbeleid (1995-2012). Daarom moeten partijen of nieuwe initiatiefnemers tussentijds kunnen toetreden. Ook is het mogelijk dat er onderweg partijen afhaken. Alle partijen die deel uitmaken van een lokale coalitie opereren vanuit hun eigen organisatiecontext, met eigen doelen, taken en werkwijzen. Om ze op één lijn te krijgen moet zowel op bestuurlijk, strategisch en uitvoerend niveau naar samenwerking en synergie worden gestreefd.

### Breng rollen, taken en belangen in kaart

In de gemiddelde stadswijk is een brede waaier aan partijen en organisaties actief. In de fase van coalitievorming is het, wanneer relevante partijen onderling kennis hebben gemaakt, allereerst belangrijk om **elkaars taken, drijfveren en belangen te leren kennen en begrijpen**. In deze fase is er vaak wel een gedeelde ambitie, maar bestaat er nog veel onduidelijkheid over de benodigde maatregelen, over de financiering daarvan en over de samenwerkingsvorm. Alleen wanneer partijen elkaars rol en taakstelling kennen en begrijpen, kan zicht ontstaan op de (on)mogelijkheden om tot een gemeenschappelijke inzet te komen in de betreffende wijk. Zo willen woningcorporaties vaak wel bijdragen aan het versterken van de leefbaarheid in een wijk, maar zijn ze ook gebonden aan wet- en regelgeving die knellend kan werken. **Formele en informele uitwisselingsmomenten zijn dan ook geregeld nodig om tot wederzijds begrip, tot een gezamenlijke taal en een gemeenschappelijk handlingskader te komen.** Dat geldt op het niveau van strategie en beleid, maar zeker ook op het niveau van professionals en bewoners die actief zijn in de wijken. Om elkaar te leren kennen en om meer zicht te krijgen op ieders rol, taak en ambitie, kunnen gerichte werksessies worden georganiseerd, zoals bijvoorbeeld wijktafels of netwerkluiches. Probeer bij de naamgeving en de keuze van een werkvorm aan te sluiten bij de identiteit van de wijk en de bestaande cultuur van samenwerken.



## Smeed een organisatienetwerk

Om een lokale alliantie te smeden waarin alle benodigde partijen hun inzet in en voor de wijk samen kunnen afstemmen, moet worden nagedacht over **passende arrangementen om de samenwerking te organiseren**. In de beginfase vraagt dit om strategen met ondernemingszin, die 'buiten de lijntjes' durven te kleuren en zaken in beweging weten te krijgen voordat alles formeel vastgelegd is. Het is belangrijk dat organisaties deze medewerkers voldoende handelings- en experimenteeruimte geven, zodat ze in de praktijk kunnen uitvinden hoe de gebiedsgerichte werkwijze – zowel binnen de muren van het stadskantoor als in de samenwerking met externe partners en bewoners – tot wasdom kan worden gebracht.<sup>98</sup>

Traditionele sturingsmechanismen als hiërarchie of markt lenen zich niet goed voor een wijkgerichte samenwerking. **Samenwerken door te sturen op macht, door dwang en het opleggen of doordrukken van de eigen agenda, is weinig kansrijk**. Beter kan worden toegewerkt naar een meerpartijensamenwerking, waarin partijen samenwerken in een organisatienetwerk. Met als doel tot een effectieve aanpak te komen van complexe maatschappelijke opgaven waarop vanuit de verschillende individuele organisaties geen antwoord is.

*Het probleemoplossend vermogen van netwerksamenwerking is groot: het is zeer geschikt om lastige opgaven te adresseren en om een grote variatie aan disciplines en expertises te mobiliseren.*

Samenwerken in zo'n organisatienetwerk levert allerlei uitdagingen op: hoe kom je van wal, hoe kun je de samenwerking passend organiseren en hoe kunnen impasses worden voorkomen?<sup>99</sup> Door het ontbreken van een hiërarchie is minder sterk sprake van de controle en doorzettingsmacht die bestaat wanneer één partij (bijvoorbeeld de gemeente) in de lead is. Bovendien kunnen de verschillende interpretaties, belangen, persoonlijke voorkeuren en onderlinge verhoudingen het gezamenlijk werken lastig maken. Toch is netwerksamenwerking zeer geschikt om lastige opgaven te adresseren, om een grote variatie aan disciplines en expertises te mobiliseren en zijn daardoor erg geschikt voor kennisdeling en innovatie.<sup>100</sup> Het probleemoplossend vermogen is in potentie groot.

Een brede wijkaanpak vraagt niet alleen inzet van een *coalition of the willing* maar van een *coalition of the necessary*.<sup>101</sup> Daarom is het werken aan en sturen op binding of commitment cruciaal. Partijen kunnen nooit gedwongen worden om mee te doen aan de netwerksamenwerking en tijdens de rit behouden ze hun eigen beslisbevoegdheden. Een langjarige, brede wijkaanpak vergt immers veel tijd, inzet, geld en aanpassingen in werkwijzen van deelnemende organisaties. Bovendien zijn de eindresultaten van een aanpak onzeker. Dit kan terecht vragen oproepen in de eigen organisatie. Wat is de meerwaarde van deze samenwerking? Waarom kunnen we dit niet zelf oppakken? Hoeveel (extra) tijd gaat dit vragen van onze medewerkers? Et cetera.

*Omdat een brede wijkaanpak inzet vraagt van een 'coalition of the necessary' is het werken aan en sturen op binding en commitment cruciaal.*

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

Partijen doen alleen mee wanneer ook hun eigen belang gediend wordt bij de samenwerking. Dat 'eigen' belang kan uiteenlopen van het effectiever en efficiënter bereiken van de eigen cliënten of de maatschappelijke doelen waar de organisatie voor staat, tot financiële en organisatiebelangen. Dit betekent dus ook dat partijen kunnen afhaken als ze hun eigen doelen of belangen niet meer duidelijk terugzien in het organisatienetwerk. Werken aan binding kan op uiteenlopende manieren, zoals het gezamenlijk formuleren en doorvoelen van de opgave, het vertalen van belangen van partners naar de gemeenschappelijke opgaven, maar ook door het formaliseren van deze binding vanuit betrokken organisaties – hierover meer in hoofdstuk 6 (Fase Ontwerpen).

### **Formeer een bestuurlijke alliantie**

Slagvaardig gebiedsgericht samenspel is onmogelijk zonder bestuurlijk draagvlak. Daarom is het cruciaal dat een gebiedsgericht organisatienetwerk ook een bestuurlijke component heeft. Op bestuurlijk niveau worden immers prioriteiten gesteld, knopen doorgehakt en budgetten gealloceerd. **Het verankeren van bestuurskracht is cruciaal om de continuïteit van een integrale gebiedsgerichte aanpak te borgen.** Want door reorganisaties, personele mutaties en beleidswijzingen zijn gemeenten, woningcorporaties of zorgorganisaties in de praktijk soms niet de stabiele partner die ze zouden willen zijn. Naast het organiseren van afstemming op beleids- en uitvoerend niveau dient daarom te worden toegewerkt naar een bestuurlijke alliantie (of simpeler gezegd: een stuurgroep of bestuurlijk overleg). Het scheppen van enkel een structuur is hiertoe meestal niet toereikend, want ook tussen bestuurders moet vertrouwen groeien. Juist in de beginfase van een langjarige aanpak kan het helpend zijn om in meer informele settings bestuurlijke ontmoeting en afstemming te organiseren. In fase Ontwerpen (hoofdstuk 6) gaan we in op het verder formaliseren van het alliantiebestuur.

### **Procesregie: benut boegbeelden en change agents**

In de opstartfase van een brede wijkaanpak kunnen *change agents* een aanjaagrol vervullen. Een *change agent* is een persoon die lokaal gezag heeft en die gewaardeerd wordt, die kennis heeft van de lokale dynamiek, het momentum van de wijk begrijpt en de taal spreekt van de verschillende sectoren die betrokken zijn bij de transitie.<sup>102</sup>

Op bestuurlijk niveau kan **de burgemeester, als lokaal boegbeeld, als aanjager en verbinder** fungeren voor de opzet van een brede langjarige wijkaanpak. Dankzij een ambtstermijn van zes jaar, een focus op het belang van de stad als geheel, een positie boven de partijen en bevoegdheden op het terrein van openbare orde en veiligheid, komt bij de burgemeester de benodigde symbolische en bestuurlijke slagkracht samen. Dat maakt dat de burgemeester het voortouw kan nemen om tot een bestuurlijke alliantie te komen waarin alle belangrijke partijen zijn vertegenwoordigd. In verschillende stedelijke focusgebieden in het Nationaal Programma Leefbaarheid & Veiligheid, onder meer in Breda-Noord, Dordrecht-West, Rotterdam-Zuid en Zaanstad-Oost, is de burgemeester de voorzitter van het alliantiebestuur. Daarbij kiest de Bredase burgemeester Paul Depla er als voorzitter bewust voor om ook in zijn rol van bewoner aan te schuiven, met als doel de positie van de bewoners van Breda-Noord te bewaken en te versterken.

Ook de inzet van **lokale of landelijke boegbeelden als kwartiermaker**, om een wijkaanpak van de grond te tillen, is een vorm van *change agency*. Zo werd in Heerlen in 2021 oud-minister Lodewijk Asscher ingeschakeld als verkenner voor het Nationaal Programma Heerlen-Noord. Zo'n kwartiermaker kan vervolgens de weg bereiden voor een **programmamanager of -directeur**, die het proces gedurende uitvoering in goede banen kan leiden en alle betrokken partijen gecommitteerd kan houden.

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



### **Nationaal Programma Rotterdam Zuid: gemeente nodigt partijen uit voor deelname**

Na het advies van de visitatiecommissie Deetman & Mans (2011) lag de urgentie om in Rotterdam-Zuid radicaal anders te werk te gaan duidelijk op tafel. De coalitie werd gevormd op initiatief van de gemeente.<sup>103</sup> Hierbij zetten zij in op het vinden van mensen in verschillende partijen die over de verschillende belangen heen konden zien en die betrokkenheid toonden. Hamit Karakus, destijds als wethouder betrokken bij de oprichting van de bestuurlijke alliantie: "Als de mens overtuigd is, gaat de organisatie vanzelf wel mee."<sup>104</sup> Met het rapport van Deetman & Mans ging de gemeente in eerste instantie langs bij alle partijen die in het gebied werken. Over dit rapport was weinig discussie, en de meeste mensen erkenden de conclusies en deelden de urgentie om in te grijpen. Het samenbrengen van de verschillende systemen tussen organisaties was een grotere uitdaging. Hiervoor zijn verschillende thematische 'tafels' gecreëerd met alle mensen van dezelfde soort partijen. Van daaruit is één vertegenwoordiger naar het 'bestuur' van NPRZ gestuurd (deze vertegenwoordiger in het bestuur wisselt elke twee jaar). Naast partijen uit de wijk zit in het bestuur ook een vertegenwoordiger vanuit het rijk, een bewonersvertegenwoordiger en de verantwoordelijke wethouder. Aan de tafels werden de cijfers en problemen (opnieuw) besproken. Vanuit de tafels zijn vervolgens de programmalijnen uitgezet die in het bestuur aan elkaar gekoppeld werden. In het bestuur zijn vervolgens bijpassende doelstellingen geformuleerd. Dit alles leidde tot één programma voor Rotterdam-Zuid.

### **Alliantiepartners samenbrengen in Heerlen-Noord**

Programmadirecteur Ron Meyer van het Nationaal Programma Heerlen-Noord legt uit hoe alliantiepartners worden samengebracht rond de grote en complexe opgaven in het gebied: "Betrokkenen uit het netwerk worden gericht bij elkaar gebracht. En dan leggen we een opgave op tafel en zoeken we een doorbraak. De opzet is simpel en bestaat uit twee vragen: wat is hier het grootste obstakel, en wat is je eigen bijdrage daarin? Dat leidt tot een gesprek over hoe je zelf – als organisatie en als persoon – meer de regie kunt pakken. Ook hier is het weer balanceren. Aan de ene kant willen partners de ruimte om eigenaarschap en initiatief te tonen. En moet het programmabureau voorkomen dat het acties naar zich toetrekt. Aan de andere kant is het soms ook nodig om eigen, aanjagende ideeën neer te leggen, vanuit verbeeldingskracht. "Je bent op zoek naar partners die voorop willen gaan. Hoe krijg je de gezichten van de alliantiepartners nu zo in positie, dat ze niet alleen iets over hun eigen route en eigen domein kunnen zeggen, maar ook over hun gezamenlijke route, bijvoorbeeld in de combinatie van leren en gezondheid of wonen en veiligheid. Het is onze taak om de alliantiepartners die dat willen, in positie te brengen."<sup>105</sup>

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

## Aan de slag

Het proces van alliantievorming is complex. **Alliantievorming verloopt zowel via formele als informele lijnen, waarbij tegelijkertijd op beleidsniveau en op bestuurlijk niveau moet worden geschaakt.** In de fasen van Oriënteren en Opstarten is een gedeelde urgentie en een collectieve intentie ontstaan om gemeenschappelijk gebiedsgericht aan de slag te gaan. Partijen die deze urgentie voelen, ontdekken op enig moment dat ze niet zonder andere partijen de opgaven kunnen oppakken. Zodoende ontstaan de contouren van een gebiedsalliantie: een gebiedsgerichte meerpartijensamenwerking op bestuurlijk en organisatorisch niveau.

**Het is belangrijk om voor het proces van alliantievorming voldoende tijd en aandacht te nemen, zodat vertrouwen kan ontstaan en de juiste balans en synergie kan worden gevonden tussen het eigen belang en de ambities voor het gebied waaraan partijen samenwerken.**

De volgende stap is om de juiste samenwerkingsvorm te smeden en om heldere afspraken te maken over rollen, verantwoordelijkheden en de te leveren inzet. Dit komt aan de orde in de fase Ontwerpen.

## Checklist alliantievorming

### Vragen en gesprekspunten

- Is er een *lokale alliantie geformeerd*? Welke partijen maken daarvan deel uit? Welke niet?
- Heeft de gemeente *op beleidsniveau* periodiek overleg met stedelijke partners (politie, onderwijs, corporaties, zorg, etc.) over ontwikkelingen in en plannen voor de wijk?
- Is de lokale alliantie *dynamisch van opzet*; dat wil zeggen dat partijen tussentijds kunnen uitstromen en nieuwe partijen kunnen toetreden?
- Is voor het formeren van de alliantie ook contact gelegd met *andere overheidslagen, en relevante adviseurs, regionale en/of landelijke branche- of kennisorganisaties*?
- Hoe is de *bestuurlijke betrokkenheid van stedelijke partners* verankerd?
- Vindt er periodiek *bestuurlijk overleg* plaats tussen de gemeente en stedelijke partners over inzet en activiteiten in de wijk? In welke vorm en met welke frequentie?
- Is er een lokale *change agent* (zoals de *burgemeester* of een ander boegbeeld) betrokken bij de opzet van de alliantie? Zo ja, hoe?

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken



## 5.2 Gedeelde visie en ambities



### Wat is belangrijk om te weten?

Wanneer de relevante partners zijn gemobiliseerd, is het zaak is om 'de neuzen in dezelfde richting' te krijgen. Voorafgaand aan het organiseren van de benodigde middelen en menskracht voor de wijkaanpak, moet er een gedeelde visie op de toekomst van de wijk worden ontwikkeld. Dit vraagt een vertaalslag van de analyse van de opgaven uit de oriëntatiefase naar een breed gedragen zienswijze op de belangrijkste doelen en interventies voor de mensen in het gebied. Welke problemen moeten worden aangepakt, wat moet dit opleveren, en welke kenmerken of karakteristieken moeten worden behouden of versterkt? De visie vormt in principe het spiegelbeeld van de eerder vastgestelde opgaven.

*Een heldere, breed gedragen visie op de toekomst van de wijk biedt houvast, helpt om van wal te komen en verbindt partners.*

Wanneer de term 'visie' geen aantrekkelijk of werkbaar begrip vormt, kan deze evengoed gestalte krijgen in de vorm van een ambitiesdocument, een werkagenda, ontwikkelingsperspectief of een pact. De naamgeving is van ondergeschikt belang. Waar het om gaat, is dat wie met de lange adem van 10 tot 20 jaar aan de slag gaat met wijkverbetering, gedegen nadenkt over het doel en over de wijze waarop – dus met welke maatregelen – het doel kan worden bereikt ('de stip op de horizon'). **Een heldere, door alle betrokken partners gedragen visie op de toekomst van de wijk biedt houvast, helpt om van wal te komen en verbindt partners.** Vervolgens kan samen worden gewerkt aan het duidelijk krijgen van een koers en benodigde strategie.<sup>106</sup> Ook zorgt een visie op de toekomst van

de wijk voor focus en prioritering bij de uitvoering. Want op basis van gezamenlijk vastgestelde doelen en ambities kan goed worden afgewogen welke interventies worden ingezet of verzwaard, maar ook op welke thema's er komende jaren geen aanvullende inzet komt. Keuzes maken is in een wijkaanpak immers cruciaal, want niet op allerlei terreinen kan de beleidsinzet tegelijkertijd worden geïntensiveerd.

*Wie met de lange adem van 10 tot 20 jaar aan de slag gaat met wijkverbetering, moet gedegen nadenken over het doel én over de wijze waarop dit doel kan worden bereikt.*

### Formuleer een verandertheorie

De opstapeling van opgaven is in veel kwetsbare gebieden dermate complex, dat dit vaak een transitie vergt van bestaande manieren van werken. Bij het opstellen van een visie op de toekomst van de wijk is het daarom verstandig om na te denken over een verandertheorie – ook wel *Theory of Change* of *ToC* genoemd – voor de langjarige brede wijkaanpak. Welke inzet is nodig om de gewenste verandering te realiseren? De verandertheorie illustreert en beschrijft hoe en waarom de gewenste verandering in de betreffende probleemcontext zal kunnen plaatsvinden.<sup>107</sup> Hiertoe omvat ze een keten van doel-middelrelaties die samen moeten leiden tot de geformuleerde doelen. **Een goed door-dachte en onderbouwde verandertheorie vormt de basis van planning en uitvoering en van monitoring en evaluatie.** Hiermee kan bepaald worden in hoeverre de beoogde doelen zijn bereikt en welke aanvullende inzet nodig is.<sup>108</sup> Dit helpt om het lerend vermogen van een langjarige aanpak te bevorderen.

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

**De verandertheorie illustreert en beschrijft hoe en waarom de gewenste verandering in de betreffende wijk zal kunnen plaatsvinden.**

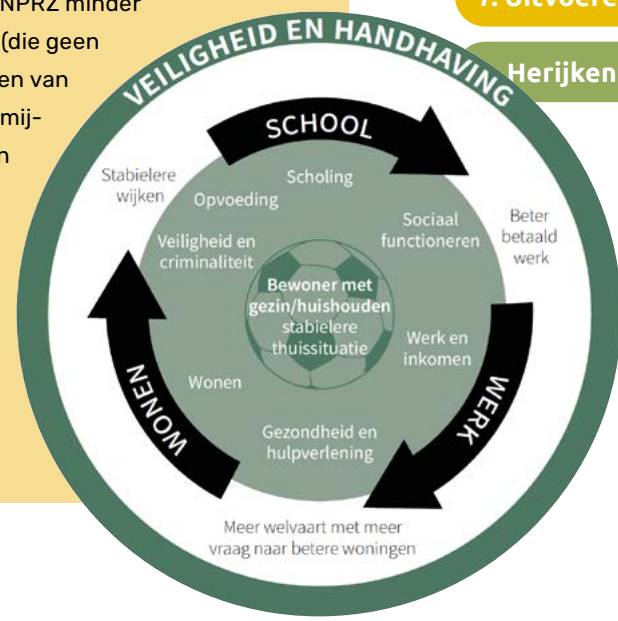
Het doel van een ToC-proces is om de betrokken samen te laten nadenken over wat er moet veranderen alvorens het te doen. Want binnen multi-stakeholderprojecten kunnen er verschillende perspectieven of zelfs verschillende werkelijkheden bestaan over wat de gewenste verandering is, waarom die gewenst is en hoe die zou kunnen en moeten plaatsvinden. Zonder verbindend kader ligt spraakverwarring op de loer: iedereen wil het beste voor de wijk, maar valt daarbij terug op de eigen manier denken, praten en doen, op de eigen idealen of het eigen mensbeeld.<sup>109</sup> Een gedeeld ToC-proces kan het gemakkelijker maken verschillen aan de oppervlakte te brengen en om gevoel te ontwikkelen voor wat de verschillende belanghebbenden drijft en van hun begrip van het probleem. Dit proces kan confronterend zijn, maar kan bijdragen aan een gedeeld begrip van het doel en voor een breed draagvlak voor de hiervoor benodigde strategische keuzes.<sup>110</sup>

De verandertheorie begint met het vaststellen van een duidelijk probleem waarbij de betrokken partijen zelf bijdragen aan de oplossing ervan. Vanuit daar maak je een terugvertaling om de randvoorwaarden te bepalen voor het bereiken van doelen en ambities van de brede wijkaanpak (*backward mapping*). Er zijn verschillende benaderingswijzen om mensen en organisaties in de gewenste verandering mee te krijgen. Daar gaan we later verder op in.

Bij de start van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) ontwikkelden de samenwerkingspartners een heldere verandertheorie, die rust op drie pijlers (leren, werken en wonen) en die focus aanbrengt

in het uitvoeringsprogramma (zie kader). Deze laat zich als volgt samenvatten: eerst zorgen we voor een stabiele thuissituatie van bewoners, vervolgens werken we aan opvoeding en scholing, zodat beter betaald werk binnen bereik komt en inkomens kunnen stijgen en daardoor zal de vraag naar betere woningen toenemen. Dit alles levert uiteindelijk stabilere wijken op. De inzet van het NPRZ kende door de jaren heen verschuivingen, maar de focus op beleid en interventies op scholing, werk en wonen bleef overeind.

**Focus op drie kerndoelen in het NPRZ<sup>111</sup>**  
 In het NPRZ vonden de stedelijke partners elkaar in 2012 op drie kerndoelen: *school*, *werk* en *wonen*, die gegroepeerd zijn rond de zeven leefvelden. Sindsdien zorgen deze doelen voor een overzichtelijke programmastructuur die voor alle partijen herkenbaar is. De trias groeide uit tot een soort mantra: bij alle partijen leeft het besef dat sociale verandering langzaam gaat, dat niet één interventie is die doorslaggevend is, maar dat het altijd om een samenspel gaat. Toch blijkt de alledaagse werkelijkheid van het NPRZ minder simpel. Gaandeweg kwam er een pijler bij (die geen pijler mag heten), gericht op het verbeteren van de veiligheid en het tegengaan van ondermijning. Want voor het behalen van de doelen moet de foute weg worden afgesloten. Daarnaast is er een soort 'basispijler' (de basis op orde), die wordt gezien als voorwaarde om op de andere pijlers resultaat te boeken.<sup>112</sup>  
 In het NPRZ is het commitment van de alliantiepartners niet gestoeld op gedeetailleerd vastgelegde en vastomlijnde



afspraken, maar op de gemeenschappelijk geformuleerde doelen en resultaten. Alle betrokken alliantiepartners dragen het belang van het programma met overtuiging uit; hiermee zijn er vormen gevonden om dit op lange termijn borgen.<sup>113</sup> Dit helpt de programmadirecteur en het programmabureau om koersvast te werken.

### Hanteer heldere en begrijpelijke taal

Om tot een gemeenschappelijke visie te komen zijn woorden, beelden en symbolen van groot belang. De visie is geen star, stroperig of ingewikkeld bureaucratisch product. Het gaat erom op begrijpelijke en beknopte wijze tot een gemeenschappelijke, voor alle partijen herkenbare zienswijze te komen op de doelen van de meerjarige aanpak en op de interventies die nodig zijn om de wijkbewoners toekomstperspectief te bieden. Elke alliantiepartner heeft immers eigen drijfveren om bij te dragen aan het gedeelde toekomstbeeld. Denk aan het beter helpen van kinderen uit kwetsbare gezinnen, het stimuleren van gemeenschapsvorming, de bestrijding van drugscriminaliteit, de realisatie van een verdichtsopgave en de verduurzaming van wijken.

*De visie is een begrijpelijke en beknopte omschrijving van de doelen van de meerjarige aanpak en de interventies die nodig zijn om die doelen te bereiken – zo geformuleerd dat de door alle betrokken partijen gedragen wordt*

Een **sterk merk en een gemeenschappelijke taal helpt** zowel binnen de gemeente als naar buiten toe om nut en noodzaak van de gebiedsaanpak uit te dragen; het is een effectieve vorm van *branding*.<sup>114</sup> Een heldere gemeenschappelijke taal is bovendien een voorwaarde om systeemwereld van instituties met de leefwereld van bewoners in de wijk te verbinden. **Het is helpend om de kansen en potenties van het gebied centraal te stellen, in plaats van deze op te hangen aan problemen of ongunstige statistieken.** Zo omschrijft programmamanager Ron Meyer het Nationaal Programma Heerlen Noord consequent als ‘een inhaalrace, die geen sprint is maar een marathon’, waarmee hij erkent dat er minstens 20 jaar vasthoudende inzet nodig is. Met ‘trots is onze brandstof’ als motto legt Meyer uit dat de gevoelens van verbondenheid die veel bewoners nog steeds koesteren voor Heerlen-Noord, met haar unieke identiteit die geworteld is in het mijnbouwverleden, een belangrijke drijfveer is om de leefbaarheid en veiligheid structureel te verbeteren.

De visie moet een goed midden treffen tussen een te groot verhaal – waar alles in de wijk verbonden wordt en waar je alle kanten mee op kan – en een te smal verhaal – waar te weinig ambities en maatschappelijke urgentie uit spreekt, en die ook twee of drie partners kunnen oppakken. **Een visie heeft ambitie, maar kent ook een afbakening.** Er gebeurt al heel veel in deze kwetsbare wijken: uiteenlopende partijen leveren inzet en ze moeten daar vooral mee doorgaan. Maar de brede wijkaanpak beoogt additionele impact te maken. Die impact ontstaat door zowel activiteiten van partijen te bundelen als door nieuwe activiteiten die door samenwerking mogelijk worden. **Samenwerking wordt pas van waarde als betrokken partijen de beoogde impact herkennen en waarderen.** Naast professionele partners gaat het hierbij zeker ook om bewoners, ondernemers en andere initiatiefnemers uit de wijk. In Utrecht is de positieve benadering daarom samen met partners en bewoners uitgewerkt naar plannen voor concrete plekken in de wijk (zie kader, p.60).

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### Samen voor Overvecht: Visie vertaald in plek, kans en coalitie<sup>115</sup>

De afgelopen 15 jaar zette de gemeente Utrecht zich met diverse wijkgerichte programma's in voor het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid. Het in 2019 gestarte programma 'Samen voor Overvecht', dat deel uitmaakt van het NPLV, bouwt voort op een lokale beleidstraditie die haar oorsprong vindt in het krachtwijkenbeleid (2008-2012) van het ministerie van Wonen, Wijken en Integratie. Samen voor Overvecht koos van meet af aan bewust voor een positief frame, door te denken in en te werken vanuit kansen in plaats van problemen. Voormalig programmamanager Marco van den Berg legt uit: "De ervaring leert dat als je focust op de kracht van de wijk, op ambities, kansen en positieve ontwikkelingen, dit veel energie oplevert en het commitment, de trots en het vertrouwen van bewoners en professionals versterkt."

De visie op de toekomst van Overvecht is samen met alliantiepartners en bewoners vormgegeven op een manier die voor iedereen herkenbaar en inspirerend is. Onder het motto 'Plek, kans, coalitie' zijn de vijf gebiedsambities concreet vertaald naar plekken in de wijk en gekoppeld aan de inzet van betrokken partners. Van den Berg: "Dat betekent dat we samen hebben onderzocht waar kansrijke ontwikkelingen mogelijk zijn. Het liefst gericht op meerdere ambities tegelijk en altijd in samenwerking met partijen die een belang hebben bij het verzilveren van deze kans. In een maand of 4-5 is er een ambitiedocument gemaakt en is de wijkcoalitie aan de slag gegaan om ambities, plekken en coalities met elkaar te verbinden. Daarmee willen we verandering in de wijk concreet zichtbaar maken en anderen inspireren om nieuwe kansen te ontdekken en te verzilveren.'

## Onze manier van werken in Overvecht

Overvecht is uniek! In de wijk werken we samen met bewoners, corporaties, ondernemers, investeerders, buurtteams, zorg- en welzijnsinstellingen, gemeente, politie en vele anderen. Gezamenlijke uitgangspunten, waarden en taal zijn hierbij belangrijk. Alle inzet bundelen we tot één sterke en gezamenlijke aanpak voor Overvecht.

### Overvecht principes




**Samen mét Overvechters**  
Plannen, acties, ontwikkelingen en resultaten bespreken we mét bewoners en ondernemers van Overvecht. We vragen Overvechters naar hun behoeften, welke kansen er zijn en werken mee aan ideeën en initiatieven van de wijk. Ook bespreken we samen de resultaten en de ontwikkelingen van de wijk aanpak Samen voor Overvecht.




**Denken vanuit mogelijkheden**  
We zien kansen, uitdagingen en mogelijkheden. Op creatieve en positieve manieren zoeken we naar nieuwe en duurzame mogelijkheden om de problemen in de wijk aan te pakken.




**Meerdere ambities realiseren**  
Alle activiteiten die wij samen in Overvecht uitvoeren dragen bij aan meerdere ambities.




**Verbetering laten zien**  
We laten letterlijk zien op plekken in Overvecht dat er samen wordt gewerkt aan een betere wijk en doen jaarlijks verslag van de voortgang. We werken aan concrete en zichtbare resultaten in de wijk.




**Positieve communicatie**  
Wij communiceren positief over Overvecht om het imago van de wijk te versterken. Communicatie heeft als doel om bewoners en professionals te verbinden, enthousiasmeren en activeren om zich samen in te zetten voor de wijk.

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

# Wijkaanpak Samen voor Overvecht

Samen werken aan een wijk waar bewoners prettig samenleven, iedereen mee kan doen en gelijke kansen krijgt. In de wijk zijn bewoners, wijkambassadeurs, professionals en de gemeente SAMEN actief om van Overvecht een prettige wijk te maken. Samen voor Overvecht is een beweging, we ontwikkelen stap voor stap.

### Ambities

**1**

**Plezierig wonen in een meer gemengde wijk**

- Meer woningaanbod en meer variatie in het aanbod
- Een schone, groene, gezonde en veilige woonomgeving

**2**

**Perspectief voor jeugd versterken**

- Inzet op taal & ontwikkeling van zwangerschap tot 4 jaar
- Toekomstperspectief jongeren vergroten in school en werk

**3**

**Veilige buurten**

- Jongeren kiezen het goede pad en jongerenoverlast neemt af
- Tegengaan van ondermijnende criminaliteit

**4**

**Zorg en ondersteuning dichtbij en op maat**

- Een stevige sociale basis
- Extra aandacht voor bereiken van alle inwoners
- Snellere en betere aanpak geldzorgen
- Een goede samenwerking tussen hulpverleners zodat bewoners gezond blijven en goede zorg en ondersteuning krijgen

**5**

**Meedoen & Ondernemen**

- Aantrekkelijk ondernemersklimaat creëren
- Meer kansen voor werk, scholing en ondernemerschap

### Aanpak

**Plek**

Werken op buurt, straat of portiekniveau.

**Kans**

Kansen op sociaal, fysiek, veiligheid en economisch vlak verbinden waardoor ze meer effect hebben (1+1 = 3). Elke kans draagt bij aan meerdere ambities.

**Coalitie**

Coalities per kans sluiten om samen een zo groot mogelijk effect te realiseren.

### Kansen voor Overvecht

**Centrumgebied Overvecht**

In het centrumgebied van Overvecht ontwikkelen en bouwen we samen met de eigenaren van het winkelcentrum, ondernemers, bewoners en andere vastgoedeigenaren een nieuw centrumgebied.

**Sociaal renoveren en snel en slim wegnemen van geldzorgen**

Tijdens de renovatie van 10-hoog flats in Overvecht krijgen bewoners, die dat nodig hebben, hulp aangeboden op het gebied van schulden, gezondheid en werk.

**Ontwikkeling rondom Park de Gagel**

Rondom Park de Gagel werkt de gemeente samen met partners om de omgeving te verbeteren. De vernieuwing van Gagelsteede, nieuwbouw voor Careyn, het Groene Lint en een onderzoek naar woningbouw door Werkplaats Overvecht.

**Bedrijventerrein Nieuw-Overvecht**

Ondernemers, gemeente en politie werken samen aan een veiliger terrein en een aantrekkelijker ondernemersklimaat. Ze hebben daarvoor samen een ontwikkelrichting met 5 actielijnen opgesteld.

**Buurtaanpakken**

In de buurtaanpakken Zambesidreef, 3S-dreven en THEMA-dreven werken bewoners, ondernemers en professionals samen aan een buurt waar bewoners prettig en veilig samenleven. Een buurt waarin de kracht van bewoners wordt versterkt en iedereen mee kan doen.

**Sporten en bewegen**

Sportaanbieders, SportUtrecht en partners zetten zich in om bewoners te laten sporten en bewegen. SportUtrecht is onderdeel van het netwerk in de wijk en organiseert en ondersteunt Sport- en beweegactiviteiten waaraan iedereen mee kan doen.

**Energie voor jongeren**

Bouw is wouw en de Ontdekhal in de wijk enthousiasmeren en motiveren jonge Overvechters voor werk of opleiding in bouw of duurzame techniek.

**Project O**

Project O werkt samen met Overvechters, Ondernemers, Organisaties en Overheid aan Opgaven in de wijk. (b.v. vervoersarmoede, van het gas af).

**Sportpark Vechtzoom**

De verenigingen SV Vechtzoom, UNO en UFO hebben plannen uitgewerkt voor sportpark Vechtzoom. Daarmee willen ze de verbinding met de bewoners van het Anthoniuskwartier, andere Overvechters en de maatschappelijke partners versterken.

**NOA bij Tamarinde**

NOA is een ontmoetingscentrum waar Leger des Heils, ROC Midden Nederland, UW bedrijven, Voedselbank Overvecht, Werkwinkel en WIJ 3.0 samenwerken en inwoners terecht kunnen voor voedsel, werk en zingeving.

## Aan de slag

Als de alliantie is geformeerd, dient een gezamenlijke, door alle betrokken partijen herkende visie op de toekomst van de wijk te worden gemaakt. Een beknopte, begrijpelijke en helder geformuleerde gedeelde zienswijze werkt verbindend en mobiliserend. Centraal hierbij staat de vraag: **waartoe wordt de wijkaanpak opgezet en hoe dragen de voorgestelde maatregelen en interventies bij aan het verminderen of zelfs oplossen van de geconstateerde opgaven en problemen?**

Logischerwijs bouwt de visievorming voort op de problemdiagnose die voortvloeit uit de gedeelde urgentie (paragraaf 4.1) en de analyse van opgaven en lopend beleid (paragraaf 4.2, 4.3 en 4.4). Met betrokken partijen wordt op basis van de visie toegewerkt van ambities naar concrete doelen, maatregelen en interventies. Het visie- of ambitie-document helpt ook om focus en prioritering aan te brengen; niet alles



kan immers tegelijkertijd worden opgestart. Per doelstelling moet hier bepaald worden welke opgaven samenkomen en van welke partijen (extra) inzet verlangd wordt. Men koerst op additionele impact in het focusgebied; want ook voorheen is door veel partijen al stevige inzet geleverd in deze kwetsbare wijken en dat moet kunnen worden voortgezet. Door bestaande activiteiten van partners te bundelen en door complementaire activiteiten te ontwikkelen kan met een wijkaanpak extra impact worden bereikt. De beoogde impact wordt duidelijk omschreven in de visie en moet herkenbaar zijn voor zowel de samenwerkingspartners als partijen daarbuiten. De inhoudelijke uitwerking komt later in de uitvoeringsplannen.

Samenvattend dient het opstellen van een visie dient vijf doelen:

1. Het bij elkaar brengen én houden van de gemobiliseerde alliantiepartners
2. Het doordenken en onderbouwen hoe en waarom de gewenste verandering kan worden bereikt
3. Het smeden van een taal die praktijk en beleid met elkaar verbindt
4. Het aanbrenge van focus en prioritering bij bestaande en nieuwe uitvoeringsprogramma's
5. Het organiseren van monitoring, evaluatie en het lerend vermogen van de langjarige aanpak

De praktijkvoorbeelden laten zien hoe een goed gearticuleerde visie helpt om relevante samenwerkingspartners samen te brengen, belangen uit te lijnen en concrete doelen te stellen voor de komende 5, 10 of 20 jaar. Alle partners moeten zich committeren aan deze lange termijnvisie. Daarom is het belangrijk dat de visie wordt verpakt in compacte, concrete en voor alle stakeholders begrijpelijke taal.

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken



## Checklist visie en ambities

### Vragen en gesprekspunten

- Heeft de lokale coalitie een *visie op de ontwikkeling van de wijk* opgesteld met concrete doelen?
- Zijn bewoners betrokken bij de vertaalslag van analyse naar visie? Zijn visie, doelen en ambities *in samenspraak met bewoners(organisaties)* opgesteld?
- Is er een passende *benaderingswijze* gekozen, voortvloeiend uit de geconstateerde opstapeling van opgaven en de cultuur, structuur en (samen)werkwijze van de partners?
- Is er aandacht besteed aan het ontwikkelen van een *gemeenschappelijke taal en begrippenkader*?
- Zijn de visie, doelen en ambities *integraal en domeinoverstijgend geformuleerd*?
- Zijn de visie, doelen en ambities *gericht op de lange termijn* (minimaal tien jaar)?
- Zijn de visie, doelen en ambities *in samenspraak met stedelijke partners* opgesteld?
- Is bij het opstellen van de visie, doelen en ambities rekening gehouden met *processen en beleidskeuzes op hogere schaal-niveaus* (stadsdeel, gemeente, regio, rijk)?

## 5.3 Een lokaal contract



### Wat is belangrijk om te weten?

Deelname aan een gebiedsgerichte coalitie mag niet vrijblijvend zijn. Om de gewenste én benodigde continuïteit te kunnen waarborgen, moet samenwerking door alle partijen worden omarmd en actief worden gesteund. Dit kan bestendig worden in een lokaal contract dat elke drie á vier jaar kan worden geëvalueerd en zo nodig herzien. Onderling vertrouwen ontstaat en groeit door betrouwbaar handelen.<sup>116</sup> In zo'n contract, *convenant* of *pact* – hoe het precies wordt genoemd is van ondergeschikt belang – tekenen deelnemende organisaties voor het daadwerkelijk leveren van inzet, gericht op de gezamenlijk bepaalde maatschappelijke opbrengst (zie paragraaf 5.2). Ook kan hierin worden bepaald hoe de procesregie tijdens de uitvoering wordt geborgd. Bij voorkeur wordt deze verklaring door de betrokken bestuurders ondertekend en publiekelijk gecommuniceerd, eventueel via de pers.

***Deelname aan een lokale coalitie mag niet vrijblijvend zijn. Om de continuïteit te kunnen waarborgen, moet samenwerking door alle partijen worden omarmd en actief worden gesteund.***

Het lokale contract is een meerjarig verbond dat elke drie á vier jaar kan worden geëvalueerd en zo nodig wordt herzien, bijgesteld of aangescherpt. Zodoende kan rekening worden gehouden met voortschrijdend inzicht, onverwachte of ongeplande ontwikkelingen en veranderde inhoudelijke ambities. Zo nodig worden procesmatige afspraken over besluitvorming, samenwerking en de beoogde inzet van partijen herzien. Naast de gebiedsgerichte afspraken, kan ook rekening gehouden worden

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

met bijvoorbeeld prestatieafspraken met woningcorporaties. Doordat het commitment van partijen schriftelijk is vastgelegd, kunnen betrokkenen worden aangesproken op hun inzet.

### Ondertekening van het Pact van Breda

Verschillende Bredase partijen en het Rijk ondertekenden op 19 april 2023 officieel het Pact van Breda deel 3, wat onderdeel is van het Nationaal Programma Verbeter Breda.<sup>117</sup> Dit programma moet de komende twintig jaar een bijdrage gaan leveren aan het verhogen van de kansgelijkheid in de stad. De ondertekening markeerde de start van dit programma. “Vandaag hebben we een unieke stap gezet”, aldus wethouder Arjen van Drunen. “Hiermee laten we zien dat we de komende twintig jaar gaan werken aan een stad waar iedereen gelijke kansen heeft. Met onderwijs, woningcorporaties, maatschappelijke partners en bewoners gaan we doen wat er nodig is om de kloof in de stad te verkleinen en om ervoor te zorgen dat iedereen de kans krijgt zich te ontwikkelen zoals die graag wil.” De ondertekening was onderdeel van het mee-makersfestival (Ver)Beter Breda. Gedurende vier dagen werden diverse activiteiten georganiseerd door verschillende partners uit de stad. Het doel van dit festival was om meer Bredanaars na te laten denken over kansenongelijkheid en de thema's uit het pact.

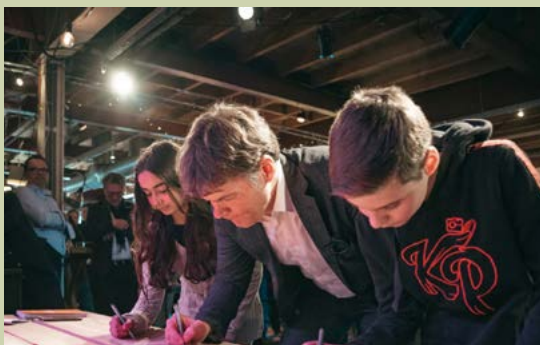


Foto: Teun Hoornick

### Wijkdeal de Wijert - een afspraak tussen alle in de wijk betrokken partijen<sup>118</sup>

In het kader van een nieuw experimentenprogramma rond lokale democratie dat begin 2017 in Groningen werd gestart, ontstonden er nieuwe vormen van bewonersparticipatie. Professionals zagen een kans voor de Wijkdeal De Wijert: een afspraak tussen alle in de wijk betrokken partijen om met elkaar samen te werken aan al eerder benoemde opgaven van de wijk. De Wijert in Groningen laat zien hoe samenwerking in een wijk al langer een aandachtspunt is, maar door nieuwe (democratische/ participatieve) ontwikkelingen toch weer wordt aangescherpt. Sociaaleconomisch gezien is De Wijert een kwetsbare wijk ten opzichte van het gemiddelde in de stad Groningen. Werkloosheid en de daarmee verband houdende problematiek als armoede, eenzaamheid, gezondheidsproblemen, opleidings- en leerachterstanden bij jong en oud, zijn nadrukkelijk opgaven in De Wijert. In ‘Wijkdeal De Wijert’ hebben bewoners, woningcorporaties, ondernemers, scholen en diverse andere organisaties nagedacht over de toekomst van De Wijert.

### Aan de slag

Hoe een lokaal contract vorm en inhoud krijgt, en in hoeverre en op welke manier dit ceremonieel bevestigd wordt, is aan lokale partijen. Ondertekenen de betrokken bestuurders en/of vertegenwoordigers letterlijk met inkt een contract of gebiedsovereenkomst? Gaat dit gepaard met een fotomoment, een borrel of een buurt-evenement? Staan er naast doelen ook maatregelen in het contract, en worden daarbij afspraken over financiële en/of personele inzet gedetailleerd vastgelegd of juist niet? Dat moeten betrokken partijen gezamenlijk bepalen. Belangrijk is vooral *dat*

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



wordt nagedacht hoe afspraken en intenties over ambities, doelen en maatregelen voor de lange termijn worden verankerd. Want bestuurders komen en gaan, evenals aandacht voor de wijk in de media en de lokale politiek. **Een lokaal contract helpt een wijkaanpak resistent te maken voor de politieke waan van de dag, voor persoonlijke stokpaardjes, ondoordachte koerswijzigingen en opportunistische bezuinigingen.**



### Checklist lokaal contract

#### Vragen en gesprekspunten

- Zijn afspraken over samenwerking, inzet en betrokkenheid van stedelijke partners *vastgelegd in een lokaal contract of intentieverklaring, convenant of pact voor de wijk?*
- Zijn in het lokaal contract *uitgangspunten, ambities of prioriteiten* vastgelegd voor de langjarige wijkaanpak?
- Is het lokaal contract geformaliseerd door de *betrokken bestuurders te laten ondertekenen?*

## 5.4 Zicht op sturing



### Wat is belangrijk om te weten?

Naast het krijgen van zicht op de organisatievorm en betrokkenheid van stakeholders is het in de opstartfase van belang om te verkennen welke sturingsmogelijkheden van pas komen bij een gebiedsgerichte aanpak. Daarom moet tijdig zicht worden verkregen op wat er mogelijk is met de inzet van bestaand instrumentarium.

### Breng instrumentarium, wet- en regelgeving in kaart

De keuze voor een brede domeinoverstijgende wijkaanpak komt voor uit de diagnose dat in het gebied opgaven op veel verschillende domeinen zijn die met elkaar samenhangen. **Voor sturing op de uiteenlopende opgaven in de wijk is een breed palet aan wet- en regelgeving beschikbaar.** Denk hierbij aan de Wet Langdurige Zorg, Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015, de Jeugdwet en de Participatiewet, maar ook de Omgevingswet, de Wet ruimtelijke ordening, de Onteigeningswet en de Wet voorkeursrecht gemeenten, Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek (WBMGP) en de Wet BIBOB (Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur) en de Wet goed verhuurderschap.

*Algemene wet- en regelgevingsinstrumenten vormen de basis voor een brede wijkaanpak. Soms vormen knelpunten en beperkingen aanleiding om in gesprek te gaan over aanpassingen of nieuwe wet- en regelgeving.*

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



De algemene wet- en regelgevingsinstrumenten die voor gemeenten en maatschappelijke organisaties beschikbaar zijn, vormen de basis voor een brede wijkaanpak. Soms is echter extra nadruk op bepaalde instrumenten nodig, of vormen knelpunten en beperkingen in de huidige uitvoering aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan over aanpassingen of over nieuwe wet- en regelgeving. Doorbraaktafels – waarin belemmeringen en knelpunten worden besproken tussen lokaal niveau en rijksniveau en tussen uiteenlopende beleidsdomeinen – kunnen helpen om integrale oplossingen mogelijk te maken. Hiermee is ervaring opgedaan, zowel op rijksniveau (tussen departementen en gebieden) als op lokaal niveau in de 20 stedelijke focusgebieden. Urgente problemen en initiatieven worden hier besproken en wordt verkend wat nodig is om van een geïsoleerde interventie naar een systeemdoorbraak te komen.<sup>119</sup>

#### Mogelijke verbreding van de Rotterdamwet

Met de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek (Wbmgp) – ook wel de Rotterdamwet genoemd – kunnen gemeenten in uitzonderlijke gevallen selectief woningen toewijzen in een bepaald gebied als daar de leefbaarheid en veiligheid onder druk komt te staan. De gemeenteraad kan besluiten dat bewoners die minder dan zes jaar in de regio wonen alleen in sommige delen van een wijk mogen komen wonen als ze beschikken over een betaalde baan, een eigen bedrijf of een goed pensioen (artikel 8). Ook kan men besluiten om mensen met bepaalde sociaaleconomische kenmerken voorrang op huisvesting te geven. Deze voorrangsregels kunnen per gemeente verschillen; het kan gaan om maatschappelijke beroepen of studerende gezinsleden (artikel 9). En een huisvestingsvergunning kan geweigerd worden als er reden bestaat om aan te nemen dat dit tot meer overlast of criminaliteit in de omgeving zal leiden (Artikel 10). ➤

De wet is omstreden om verschillende redenen. De aanname achter de wet (met name in artikel 8) is dat er een causale relatie bestaat tussen het niet beschikken over een inkomensbron – ofwel het hebben van een uitkering – en bepaald woongedrag, uitmondend in minder leefbaarheid. Echter zijn er geen overtuigende onderzoeksresultaten die aantonen dat de leefbaarheid daadwerkelijk verbetert door de inzet van deze maatregel.<sup>120</sup> Ook de hoge druk op de woningmarkt en met name het tekort aan betaalbare huurwoningen draagt bij aan de kritiek op de wet. Ondanks de maatschappelijke en wetenschappelijk kritiek, ervaren veel gemeenten die de WBMGP toepassen de wet wel als een nuttige aanvulling op lokale sturingsinstrumenten.

Daarom verkent het rijk een inhoudelijke en geografische verbreding van de wet, waarbij deze mogelijk ook toepasbaar wordt gemaakt in regio's aan de randen van het land waar de leefbaarheid onder druk staat. Ook overweegt het rijk de zes-jarentermijn in artikel 8 te laten vervallen. Mensen zonder inkomen uit werk die langer dan zes jaar in de regio wonen, kunnen dan ook geweerd worden. Ook wil het ministerie van BZK gemeenten toegang geven tot meer databronnen dan alleen politiegegevens en overweegt men om het aantal 'gedragingen' op basis waarvan iemand geweigerd kan worden uit te breiden, bijvoorbeeld met "bedreiging en intimidatie van professionals".<sup>121</sup>

1

Theorie

2

3

Praktijk

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken

## Ga op zoek naar een gedeelde benaderingswijze

Om de complexe en hardnekkige problemen in kwetsbare wijken effectief aan te kunnen pakken is vaak een kanteling van bestaande werkwijzen nodig. Want de wil tot samenwerken stuit in de praktijk vaak op twee barrières. Ten eerste het menselijk tekort, want mensen blijken in beperkte mate in staat (informatie) te delen, elkaar iets te gunnen en over de eigen belangen heen te kijken. En ten tweede de eigen institutionele logica, die gedreven wordt door (financiële) organisatiebelangen en door de eigen organisatiecultuur. Dit kan ervoor zorgen dat partijen zichzelf moeilijk kunnen opvatten als onderdeel van een groter belang.<sup>122</sup>

Er bestaan verschillende benaderingswijzen om mensen en organisaties mee te krijgen in de benodigde transitie. Bijvoorbeeld ‘systemisch werken’, dat gericht op het systeem in plaats van op het probleem, door dichtbij de problemen te zoeken naar mogelijkheden voor verandering. Op basis van een gezamenlijke problemdiagnose maken partijen afspraken over een traject of aanpak, waarbij deelnemers een repertoire en een taal aangereikt krijgen om toegerust te zijn op de opgave. Er wordt gebruik gemaakt van simulaties zodat van het eigen gedrag geleerd kan worden.<sup>123</sup> Een andere benadering bij het organiseren van samenwerking is ‘Theorie U’, gebaseerd op de theorie van Otto Scharmer (2009).<sup>124</sup> Theorie U is juist gericht op het realiseren van fundamentele veranderingen door institutionele kaders te doorbreken. Hiertoe moeten betrokkenen zich eerst openstellen voor nieuwe ideeën en zich niet laten blokkeren door gedachten en emoties. Wanneer blokkades zijn opgeheven, ontstaat de wil om daadwerkelijk te veranderen en kunnen nieuwe inzichten en oplossingen tot stand komen. Welke benadering past, is mede afhankelijk van de cultuur en (gezamenlijke) werkwijze van de betrokken partners. Zij dienen zich samen af te vragen: wat willen we in dit gebied bereiken en wat is daarvoor nodig?

## Denk na over vormen van sturing

De transformatie en vernieuwing die nodig is voor een structurele verbetering van de leefbaarheid en veiligheid, vergt langjarige inzet van een groot aantal partijen. Allerlei partijen buigen zich over de doorontwikkeling en over nieuwe vormen van sturing. In een essayreeks over de toekomstige opgaven voor het sociaal domein wordt benadrukt dat een fundamenteel gesprek gericht op gedeeld besef en nieuwe benaderingswijzen van belang is.<sup>125</sup> Het gaat dan om **inzet op preventieve werkwijzen en om betere aansluiting tussen waar behoefte aan is en wat er daadwerkelijk gebeurt in de praktijk** om zo in tijden van groeiende onzekerheid als bestuur en organisatie te kunnen bieden wat nodig is. Welke taken behoren wel en niet tot de verantwoordelijkheid van de gemeente, en hoe kunnen organisaties en formele netwerken (zowel binnen als buiten de eigen invloedssfeer) samen toewerken naar een gemeenschappelijk doel?

Bij fysieke gebiedsontwikkeling ligt doorgaans nadruk op harde vormen van sturing, met bijvoorbeeld reguleren, onteigenen en financieren. Verheul, Daamen, Heurkens en Hobma onderscheiden verschillende sturingsvormen voor gebiedstransformatie (zie figuur 5.4).<sup>126</sup> De verticale as geeft het sturingsniveau weer: sturen op afstand versus sturing in overleg. Op de horizontale as staat de manier van sturen: zacht versus hard. **Vooraf in de opstartfase is het belangrijk om vormen van zachte sturing in te zetten:** breng partijen met elkaar in contact, zorg dat ze gezamenlijk nadenken over de opgave voor het gebied, dat ze (tegenstrijdige) belangen delen, en dat er gezamenlijke verhaalvorming ontstaat. **Het vormen van visie, verhalen en netwerken is sturend bij het later inzetten van financiële en juridische instrumenten.** Kennis uit het Kennis- en leerprogramma Stedelijke Transformatie, dat zich richt op woningbouw in binnenstedelijk gebied dat voorheen een industriële of bedrijfsmatige bestemming kende, kan hierbij van pas komen.<sup>127</sup> Ook veel

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

wijken waar de leefbaarheid en veiligheid in het geding is, krijgen immers te maken met fysieke investeringen en verdichtingsplannen.

**Figuur 5.4** Verschillende vormen van sturing in gebiedstransformaties<sup>128</sup>



## Aan de slag

De stapeling van problemen in bepaalde wijken vraagt om onorthodox beleid met bijpassende sturing. Het gaat veelal om *wicked problems* die alleen in samenhang en samenwerking kunnen worden aangepakt. **Samenwerking, afstemming en goede intenties zijn op zichzelf vaak niet toereikend.** Om menselijke omstandigheden als machtsverhoudingen, belangenstrijd en sociaal onvermogen te overwinnen en om de *wil* tot samenwerken om te zetten in daden, is het nodig om parallel aan de visievorming enerzijds grip te krijgen op beschikbare regelgeving en sturingsinstrumenten en anderzijds om een benaderingswijze te kiezen om samenwerking effectief te maken. In de opstartfase moet eerst en vooral ingezet worden op zachte sturing. Door elkaars belangen (en elkaar) te leren kennen en gezamenlijke visie en doelstellingen te formuleren, zal de bereidheid om interne processen, belangen en een deel van de eigen soevereiniteit te wijzigen toenemen.



### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

### 6. Ontwerpen

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

## 5.5 Zicht op financiering



### Wat is belangrijk om te weten?

In de opstartfase is het belangrijk om, parallel aan de visievorming, zicht te krijgen op de financiële paragraaf voor de uitvoering. Omdat een brede wijkaanpak vele jaren beslaat, stuit je al snel op financiële belemmeringen of op regels die niet zover vooruitkijken. Zo is er niet direct geld voor de uitvoering van maatregelen voor een periode van meer dan 10 jaar. Bovendien brengt de breedte van de wijkaanpak een breed palet aan subsidies, betrokken partijen en spelregels met zich mee. Hoe ga je daarmee om? En hoe organiseer je een strategie op langjarige uitvoering? **Daarom is een adaptieve en wendbare strategie nodig die meebeweegt met de middelen die er wél zijn en die zijn basis vindt in de commitment van partners.**

De afgelopen jaren bewijst de ervaring in verschillende wijkaanpakken dat het mogelijk én wenselijk is om ook zonder grote budgetten te beginnen, mits stap voor stap wordt toegewerkt naar het realiseren van de lange termijndoelen voor deze wijken en de mensen die er wonen. David van Dis, adviseur bij het programmabureau van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid legt uit: “We zijn klein begonnen. De eerste jaren hadden we een paar miljoen voor een enorm gebied. Het is niet erg om klein te beginnen: ook dan kan je al heel veel doen. Stapje voor stapje kregen en vonden we meer financiering.” (zie kader [Financiering van het NPRZ: hoe doen ze dat? p.70](#))

*De ervaring in verschillende wijkaanpakken bewijst dat het mogelijk én wenselijk is om ook zonder grote budgetten te beginnen, mits stap voor stap wordt toegewerkt naar het realiseren van de lange termijndoelen.*

Voor een brede wijkaanpak zijn verschillende soorten middelen nodig. Het kan gaan om geld voor *quick wins*, budget voor de organisatie, prioritering in lopende budgetten, de besteding van extra gelden om domeinoverstijgend te experimenteren. Er lopen al veel geldstromen naar kwetsbare wijken: bij het Rijk, de gemeente, woningcorporaties, zorgpartijen enzovoorts zijn in de lopende begroting veel middelen aan te wijzen die naar de betreffende wijk toevloeien. Denk aan bijstandsuitkeringen, het begeleiden van werkzoekenden naar werk, leefbaarheidsmaatregelen, de exploitatie van (gemeentelijk) vastgoed, gezondheidszorg, extra leraren voor de klas, verduurzaming van (sociale huur) woningen of inzet van de politie. Bij de financieringsstrategie is onderscheid te maken tussen:

1. Reguliere budgetten van de overheid en partners (zowel lokaal als landelijk)
2. Additionele middelen op korte en langere termijn (inclusief cofinanciering en organisatiekosten)

In het regeerakkoord, in de begroting van de ministeries, maar ook bij de gemeentelijke coalitieonderhandelingen en de daarna volgende begrotingsbesprekingen gaat het vaak over het verdelen van het additionele middelen. **Extra geld kan net even dat extra duwtje in de rug zijn dat nodig is om de ambities waar te maken.** Het risico is dat een budget eenmalig is, of beschikbaar voor een paar jaar, en dat dit de vaak verguisde projectencarrousel in stand houdt. Dat maakt het **tegelijker-**

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



tijd belangrijk om te kijken naar de structurele middelen en hoe daarin gebiedsgericht te prioriteren. Zo onderzoekt de Coalitie Wonen Onderwijs Werk in Den Haag Zuidwest hoe hun aanpak op termijn kan landen in reguliere budgetten.

### Financiering van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid<sup>129</sup>

Toen het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) in 2012 van start ging stond er niet direct geld klaar om de torenhoge ambities van het programmabureau en de stad voor de ruim 200.000 inwoners op Zuid te financieren. Wel werd er door veel partijen, waaronder het rijk, heel duidelijk een commitment voor 20 jaar afgesproken. Men begon klein, een paar miljoen voor het hele gebied. Van daaruit kon gestart worden en gezocht worden naar meer financiering. Met het kabinet Rutte III werd er een forse stap gezet: dankzij de Regio Deal Rotterdam Zuid 2019-2022 kwam er 130 miljoen vrij vanuit het rijk voor vier jaar. Dit budget maakte het mogelijk om concrete projecten op te pakken, zoals de verlengde schooldag en het verbeteren van de (particuliere) woningvoorraad. Om de programma's na deze periode voort te zetten was een continuering van financiering nodig. Om het NPRZ voort te kunnen zetten zocht het programmabureau als eerste dekking bij de eigen gemeente Rotterdam en vervolgens bij het Rijk. Het is van belang dat er een breed commitment is bij de gemeente voor het NPRZ-programma. Het is geen vraag of er middelen in de begroting moeten worden opgenomen, wel hoeveel. Bij de coalitieonderhandelingen in 2022 zijn er op basis van verschillende ambitieniveaus begrotingen neergelegd voor een periode van vier jaar. Zo organiseert men in Rotterdam vooraf geld voor de doelstellingen op het moment dat de volledige dekking nog niet is geregeld. Ondanks dat de begroting met hoogste ambitie het niet gehaald heeft, heeft de gemeente er voor

gekozen om extra middelen vrij te maken op de begroting onder voorbehoud van cofinanciering vanuit het rijk. Voor een goede lobby richting het rijk is het de overtuiging van Rotterdam dat de gemeente het geld klaar moet hebben staan. Het principe van cofinanciering werkt zo twee kanten op: het is een argument voor de gemeente omdat elke beschikbare euro een multiplier heeft. Voor de partners, zoals het rijk, is er duidelijkheid over het gemeentelijk commitment. Eind 2023 is Regio Deal Rotterdam Zuid II toegekend. Klik [hier](#) voor de volledige tekst.

### Inventariseer reguliere geldstromen en budgetten van alliantiepartners

Allereerst is het van belang om in beeld te brengen welke reguliere budgetten van overheidspartijen, corporaties en maatschappelijke organisaties naar de wijk gaan. Dit totaalbeeld kan ook de urgentie van preventie of een brede aanpak benadrukken. Door dit voor alle wijken in de gemeente te doen kan worden blootgelegd dat uitgaven eigenlijk op de verkeerde plek terecht komen. In Zaanstad waren de budgetten op het gebied van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) eerst verdeeld op basis van aanvragen. In de praktijk betekende dit dat het meeste geld naar de betere buurten met assertieve burgers ging met een duurdere zorgvraag. Nu is het Wmo-budget verdeeld naar buurten op basis van achterstandsscores. In Amsterdam is bij veel structurele budgetten tegen het licht gehouden of de verdeling recht deed aan de omvang van de problematiek in de stadsdelen. Vervolgens zijn vanuit het principe 'ongelijk investeren voor gelijke kansen' budgetten opnieuw verdeeld over de stadsdelen.

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

8. Herijken



**Prioritering van lokaal beschikbare geldstromen naar gebieden is van belang voor de financiering van de brede wijkaanpak.** Op dit moment zijn de meeste (overheids)middelen niet gebiedsgericht geprioriteerd – denk aan bijstandsuitkeringen of zorgkosten – maar georiënteerd op het individu. Budgetten die wel gebiedsgericht zijn geprioriteerd zijn vervolgens sectoraal geprioriteerd. Denk aan het onderwijsachterstandsbeleid waar de achterstandsscore van de leerlingen leidt tot extra budget voor een school. Dat ook andere factoren zoals jeugdcriminaliteit, structurele instroom van kinderen van statushouders of gezondheidsproblemen impact hebben op de kansrijkheid van de kinderen, speelt daarbij geen of een beperkte rol. De aanleiding voor de wijkgerichte aanpak is dat er sprake is van een cumulatie van problemen. Dat pleit voor een bredere scope bij een gebiedsgerichte prioritering van budgetten.

Bij de besteding van overheidsmiddelen is het goed mogelijk dat de afwegingen waar en hoe wordt geïnvesteerd ligt bij bijvoorbeeld de onderwijsbesturen, de woningcorporaties, de gezondheidsorganisaties of de politie. Ook de financiële afwegingen van bewoners of ondernemers zijn relevant. Voor een langjarige aanpak zijn dit niet te onderschatten mechanismen. Door al deze partijen ook te bewegen om hun prioriteiten te verleggen, zal de aanpak succesvoller zijn als deze partijen worden benaderd als partners en zij een gebiedsgerichte prioritering onderschrijven.

## **Bepaal het maatschappelijk rendement van de beoogde inzet**

Naast het inventariseren van bestaande geldstromen is het belangrijk om **zicht te krijgen op het zogenoemde maatschappelijk rendement:** de opbrengsten van preventieve investeringen die zich op de langere termijn terugverdienen. The Rebel Group berekende in 2021 voor de 16 stedelijke focusgebieden die in 2019 zijn aangewezen door het Ministerie van BZK dat deze gebieden een investeringsopgave hadden van ca. 400 miljoen per jaar (voor de periode 2021-2024) bovenop reguliere budgetten.<sup>130</sup> In het rapport is becijferd dat, mits dit budget domeinoverstijgend ingezet wordt over de domeinen onderwijs, gezondheid en opvoeding, en wonen, het maatschappelijk effect van elke geïnvesteerde euro uitkomt op 1,5 euro.

***Geef zo goed mogelijk inzicht in het maatschappelijk rendement van de brede wijkaanpak: de opbrengsten van preventieve investeringen die zich op lange termijn terugverdienen.***

Een andere invalshoek hiertoe is het concept van *shared savings*, dat onder meer gebruikt wordt in het zorgdomein. Vanwege de verschillende financieringsstromen zoals Wmo, Wlz en zvw met bijbehorende eigen verantwoordingseisen komt het vaak voor dat de partij die een besparing realiseert, daar zelf niet van profiteert. Diverse pilots op het gebied van domeinoverstijgende inzet van deze geldstromen zijn afgelopen jaren gedraaid, onder meer in Ruwaard in Oss (zie kader). Juist in kwetsbare wijken kunnen hiermee doelen op het gebied van preventie binnen bereik komen.

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

8. Herijken



### **Ontschotten: één budget voor het gebied (gebiedsfinanciering) in proeftuin Ruwaard in Oss**

In de proeftuin Ruwaard in Oss werken organisaties intensief samen via de Samenwerkwijze. De Samenwerkwijze vraagt om een andere manier van denken, doen en organiseren van wijkbewoners, professionals én hun organisaties. Door deze aanpak staat de vraag van de wijkbewoner centraal en niet het aanbod van instanties. Oplossingen passen vaak niet helemaal (of helemaal niet) binnen het huidige aanbod dat organisaties bieden. Maatwerk is nodig. Sinds 2018 werkt Proeftuin Ruwaard met één wijkbudget. Door de gebiedsfinanciering hoeven professionals niet te denken vanuit hun eigen organisatie of het zorgsysteem. De hoeveelheid werk om een beschikking te krijgen, de administratieve last of het vaststellen van het aantal uren is weg. Wijkprofessionals beslissen zelf hoe zij het budget inzetten. Professionals werken hierdoor lang niet altijd volgens de 'standaard' werkwijze van hun organisatie. Ook worden vaak oplossingen gevonden buiten de professioneel georganiseerde zorg. De organisaties leveren de zorg voor het afgesproken budget. Als er financiële voordelen worden behaald, bijvoorbeeld door actievere wijkbewoners, meer preventieve en collectieve activiteiten en een efficiëntere werkwijze, dan wordt het geld dat 'overblijft' evenredig verdeeld over de wijkbewoners, gemeente en de aanbieders. Wel met de belofte dat het geld ten goede komt aan de gezondheid van de wijk.<sup>131</sup> Inmiddels wordt de aanpak ook in andere wijken van Oss opgezet.

### **Nieuwe bestaande financieringsconstructies – verdelen van kosten en baten**

Nog weinig gangbaar in de huidige opleving van brede wijkaanpak is de toepassing van revolverende gebiedsfondsen en gebiedsinvesteringzones. Terwijl in andere gebieden in onze steden diverse publieke of publiek-private financieringsconstructies worden toegepast om kosten en baten van met name fysieke ingrepen te delen, geldt dit niet nog voor kwetsbare wijken.<sup>132</sup> Ook de Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) kent nog geen hernieuwde opleving. Deze samenwerkingsconstructie tussen met name private partijen werd tot een decennium geleden relatief vaak toegepast in de brede met name fysieke aanpak van kwetsbare wijken. Door de economische crisis, het stoppen van ISV-gelden en de verslechterde financiële positie van woningcorporaties rond 2012, werd de WOM snel minder populair.<sup>133</sup> Nu de aandacht voor brede wijkaanpak terug is kan het interessant zijn om (weer) te experimenteren met deze bestaande manieren van verdelen van gezamenlijke kosten en baten binnen een langjarige wijkverbetering. En ook verkenningen van de mogelijkheden van de vernieuwing van de GREX en verdeelsleutels in de nieuwe Omgevingswet kunnen van belang zijn om een brede aanpak mogelijk te maken en kosten te verdelen.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



## Ga op zoek naar aanvullende financieringsmogelijkheden

Op de derde plaats is een verkenning van aanvullende financieringsmogelijkheden van belang. Bij de coalitieonderhandelingen voor een nieuw college of kabinet wordt soms extra geld uitgetrokken voor een wijk of op inhoudelijk speerpunten als sportbegeleiders of schoollunches. **Deze extra of tijdelijke middelen zijn ideaal om experimenten of nieuwe programma's op te zetten of nieuwe beleidsprioriteiten zoals een integrale wijkaanpak op gang te brengen of te accentueren.** Met relatief kleine, tijdelijke bijdragen zijn *quick wins* te realiseren die helpen bij het herwinnen van vertrouwen van bewoners. Ze kunnen ook behulpzaam zijn om tekorten op businesscases te dekken (lees: om structureel terugkerende bekostigingsvraagstukken eenmalig af te dekken). Daarbij zal ook geld opzijgezet moeten worden om in te zetten als bekostiging van de gemeentelijke bijdrage.

Het helpt dan dat dergelijke budgetten ook voor andere onderdelen van de wijkaanpak kunnen worden ingezet. Ook additionele gebiedsgerichte middelen zijn echter vaak sectoraal ingestoken. De Regio Deals zijn daar de afgelopen jaren een uitzondering in geweest en zijn veelal ingezet om brede doelen te bereiken in uiteenlopende gebieden, waaronder kwetsbare wijken. Met de Regio Deals liet het Rijk de afgelopen jaren een toenemende betrokkenheid zien in diverse gebiedsgerichte regelingen. Een inventarisatie van gebiedsgerichte rijks gelden laat zien dat het overgrote deel van de gebiedsgerichte rijksfinanciering besteed wordt binnen de domeinen duurzaamheid en wonen, en daarna onderwijs en werk.<sup>134</sup> De besteding op de andere domeinen komt vooral voort uit de Regio Deals, die – in tegenstelling tot de andere gebiedsgerichte financieringsstromen – wél een bredere domeinoverstijgende wijkaanpak stimuleert.

Voor de 20 focusgebieden binnen het NPLV is de afgelopen twee jaar voor de komende jaren vanuit verschillende ministeries additioneel geld toegezegd en toegekend vanuit allerlei beleidsdomeinen langs diverse financieringslijnen (zie kader). In Leeuwarden-Oost wordt vanuit een onderzoekende aanpak toegewerkt naar stabiele financieringsstromen voor de langere termijn (zie kader).

Naast additionele financiering vanuit gemeente of rijk kan het ook lonen om op zoek te gaan naar extra financiering bij fondsen of maatschappelijke partners. Zo werkt Leeuwarden Oost samen met het FNO-fonds Zorg voor kansen en draagt zorgverzekeraar De Friesland via de gelijknamige stichting de komende drie jaar zes ton bij voor preventieve gezondheidsmaatregelen in het programma.<sup>135</sup>

### Financiering Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid

Bij de start van het NPLV in 2022 is door de betrokken ministeries (BZK, OCW, J&V, SZW en VWS) de toezegging gedaan om toekomstige budgetten te bundelen en te richten op de focusgebieden. Bij aanvang van het NPLV in 2022 had het interbestuurlijke programma nog geen interbestuurlijk budget (ook wel ontschot budget genoemd). Kort na de lancering volgde financiering voor de actielijnen 'wonen en wijken', respectievelijk via het Volkshuisvestingsfonds (van ministerie van BZK) en 'Preventie met gezag' (van ministerie van J&V, gericht op het voorkomen van jeugdcriminaliteit en het versterken van de weerbaarheid van jongeren in een kwetsbare positie). Naast de stedelijke focusgebieden uit het NPLV kwamen ook enkele gebieden buiten het NPLV hiervoor in aanmerking. Ook is er vanuit het Volkshuisvestingsfonds (BZK) per stedelijk focusgebied € 500.000 gereserveerd om tot en met 2026 de programmabureaus te financieren. ↘

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

#### 6. Ontwerpen

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



Eind 2023 kwam daarnaast interbestuurlijk budget vrij voor de actie-lijn 'meedoen'. De SpUK (specifieke uitkering) 'Kansrijke wijk' moet zorgen voor samenhang tussen de gebiedsgerichte geldstromen van SZW, OCW, BZK en VWS. Dit budget wil een samenhangende werkwijze stimuleren om problemen rondom onderwijs, armoede en schulden, re-integratie, gezondheid, ontwikkeling van het jonge kind en veerkracht en weerbaarheid van bewoners in de 20 gebieden aan te pakken. Het gaat om gebundelde geldstromen van in totaal € 256 miljoen. Deze samenwerking tussen ministeries streeft naar een lichtere administratieve druk voor de focusgebieden, aangezien er maar één aanvraag hoeft te worden ingediend voor zes beleidsdomeinen. Daarnaast zijn in 2023 nieuwe Regio Deals ontwikkeld om een deel van de brede gebiedsgerichte aanpak te financieren, zoals bijvoorbeeld voor Rotterdam Zuid (€ 30 miljoen) en Den Haag Zuidwest (€ 19 miljoen). Tot slot zijn er dat er nog andere departementale regelingen waarop de NPLV-gebieden een beroep kunnen doen, zoals de SpUK GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord) en het Inclusief Sportakkoord.

### **Zoektocht structurele financiering Leeuwarden Oost<sup>136</sup>**

Leeuwarden Oost is een van de 20 focusgebieden van het nationaal programma leefbaarheid en veiligheid (NPLV). Leeuwarden Oost is al decennia een kwetsbaar gebied en heeft van diverse financieringsstromen gebruik kunnen maken voor wijkverbetering. Deze stromen bleken echter niet voldoende om de leefbaarheid duurzaam te verbeteren. Daarom starten ze, als NPLV-gebied, binnen een nieuw programma met onorthodoxe maatregelen, ook als het gaat om de financiering. Om op termijn te komen tot een meer stabiele financieringsstroom heeft men samen met FNO (fonds voor én met mensen

in kwetsbare situaties) in het programmaplan een viertal fondsen ontworpen om nog opkomende maatschappelijke initiatieven te ondersteunen. De fondsen bestaan nog niet, maar door middel van pilots en experimenten wordt binnen de brede wijkaanpak toegewerkt naar deze varianten. De vormgeving van de verschillende fondsen sluit aan op de levensfase van maatschappelijk initiatieven:

1. Lokaal geeffonds: een fonds waaraan particulieren, bedrijven en filantropische fondsen middels donaties kunnen bijdragen ten behoeve van de opstartfase van een initiatief.
2. Pilotfonds: een fonds waaraan publieke en private partijen kunnen bijdragen. Dit fonds maakt pilots mogelijk zodat het programma kan leren.
3. Resultatenfonds: een fonds waaraan publieke en private partijen kunnen bijdragen. Dit fonds financiert initiatieven en organisaties op basis van resultaatafspraken.
4. Investeringsfonds: een fonds waaraan partijen kunnen deelnemen die geïnteresseerd zijn in 'impact investeren'. Bij deze vorm van investeren streeft de investeerder maatschappelijk en financieel rendement na. De investering moet worden terugbetaald.

Het lange termijn doel is een structurele financiering van de aanpak die minder afhankelijk is van de beperkte middelen en de steeds terugkomende tekorten in de gemeentebegroting. Klik [hier](#) voor de volledige tekst.

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

## Organiseer dekking van de organisatiekosten

Op de vierde plaats komt de zoektocht naar dekking van organisatiekosten. Het vrijmaken van geld voor het aanstellen van een programmanager of een programmaorganisatie gebeurt vaak via inzet van eenmalige middelen. Dat is eigenlijk vreemd, omdat de wijkaanpak een langjarige aanpak vraagt. Het leidt ertoe dat als de middelen op zijn, niet alleen de organisatie, maar de gehele aanpak onderwerp van belangenafwegingen wordt. Het is aan te bevelen om de kosten van een programmaorganisatie, inclusief een structureel budget voor strategie- en kennisontwikkeling, te ramen en dekken als reguliere kosten.

## Aan de slag

De afgelopen jaren heeft de beleidspraktijk laten zien dat veel gebiedsgerichte aanpakken van start gaan voordat er substantieel additioneel budget beschikbaar is. Daarmee wordt vaart genereerd en kan relatief makkelijk worden ingehaakt op gaandeweg beschikbaar komende rijks-, provinciale en gemeentelijke budgetten. Een dergelijke werkwijze is bijna onontkoombaar wanneer partijen de handen ineenslaan voor een langjarige gebiedsaanpak – in de wereld van politiek en beleid wordt immers sporadisch verder gekeken dan de tijdshorizon van vier jaar.

Deze eerste stap is vaak al ingewikkeld, maar de praktijk laat zien dat het mogelijk is. **Starten zonder financiële dekking vraagt** echter wel om **leef en commitment** van de betrokken partners. **Mede daarom mag deelname aan een gebiedscoalitie niet vrijblijvend zijn**, en moet het borgen van commitment in een bestuurlijke alliantie al vroegtijdig worden georganiseerd. Als de wijkaanpak een lange adem vereist, betekent dat ook dat de financiering grotendeels structureel moet worden. Denk daarom vroegtijdig na over wat er aanvullend nodig is.

Breng in de opstartfase in beeld welke geldstromen en capaciteit er naar een gebied toevoelen – zowel vanuit de overheid als vanuit de partners – en maak afspraken over een gebiedsgerichte prioritering. Ga ook op zoek naar additioneel geld voor organisatiekosten van de brede aanpak en op de opgaven waar een extra gebiedsgerichte impuls nodig is en waar domeinoverstijgende doorbraken en experimenten nodig zijn. Alle bij de aanpak betrokken domeinen en partners moeten hier een bijdrage aan leveren, in geld en/of met de inzet van capaciteit, kennis en netwerken.

## Checklist zicht op sturing en financiering

### Vragen en gesprekspunten

- Bevat het lokaal contract *afspraken over financiering* van de benodigde inzet, maatregelen en interventies, of een *strategie om de benodigde middelen* te verkrijgen?
- Is er een (globale) doorrekening gemaakt van benodigde middelen en de *verhouding tussen kosten en maatschappelijke opbrengsten* (bijvoorbeeld via een impactanalyse of MKBA)?
- Is er nagedacht over *instrumentarium, regelgeving en andere relevante kaders* die nodig zijn om toe te kunnen werken naar de gestelde doelen?
- Zijn structurele *reguliere budgetten in kaart gebracht* van overheid en partners die naar de wijk stromen?
- Wordt er op stedelijk niveau nagedacht over *gebiedsgerichte prioritering van reguliere budgetten*?
- Kunnen *aanvullende gebiedsgerichte financieringsmogelijkheden* vanuit gemeente, lokale partners en rijk gekoppeld worden aan de aanpak?

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

- Alliantie
- Visie
- Contract
- Sturing
- Financiering

## 6. Ontwerpen

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

# 6

## Ontwerpen

Als de lokale coalitie en bestuurlijke alliantie is gevormd, er een visie is op de gewenste ontwikkeling van de wijk en stappen gezet zijn richting instrumentarium en financiering, moet je de aanpak verder ontwerpen en inrichten. In deze fase ontwikkelen betrokken partijen met elkaar een passende aanpak op basis van de opgaven in het gebied en de ambities en mogelijkheden van partijen. Je stelt niet alleen een uitvoeringsprogramma (voor de komende 3 à 4 jaar) op, maar geeft ook de organisatie-, participatie- en monitoringsstructuur vorm.



Nu met een brede gebiedscoalitie is vastgesteld dat de opgaven in het gebied complex zijn en dat dit vraagt om een brede en langjarige aanpak, is het zaak om concrete afspraken te maken over de wijze waarop doelen en ambities moeten worden bereikt en over ieders inzet daarbij. Voor het organiseren en het bewaken van de structuur in de samenwerking is procesregie nodig. Het is belangrijk om heldere afspraken te maken over de organisatiestructuur waarin wordt samengewerkt; alleen door alliantiepartners op lange termijn betrokken te houden kan worden voorkomen dat de samenwerking vrijblijvend wordt. Ook over de positie en de inbreng van de inwoners van de wijk zijn goede afspraken nodig – dit kun je de participatiestructuur noemen.

Pas als de organisatie- en participatiestructuur vaststaan, kan worden toegewerkt naar een uitvoeringsprogramma voor de komende jaren. Tot slot moet in deze fase de monitor ingericht worden die de meting van beoogde doelen omzet in werkbare indicatoren. Hier hoort een proces bij waarin wordt vastgelegd hoe metingen worden gekoppeld aan verdiepend (actie)onderzoek en hoe de monitor wordt benut voor het verbeteren en bijsturen van de aanpak.



## 6.1 Procesregie



### Wat is belangrijk om te weten?

Een onafhankelijke procesregisseur is nodig om niet vermalen te worden tussen de kortetermijnbelangen van de betrokken organisaties.<sup>137</sup>

**De procesleider of -regisseur zorgt ervoor dat de gebiedsgerichte aanpak op koers blijft, door met gezag te opereren naar de alliantiepartners en het alliantiebestuur dat zich heeft gecommitteerd aan de doelstellingen en programma-afspraken.** Om partijen aan gemaakte afspraken te houden, moet de procesleider kunnen verbinden en bemiddelen, en eventuele confrontaties niet schuwen. Het is belangrijk dat de procesleider zelfstandig en onafhankelijk kan opereren en niet (mede) de belangen behartigt van een van de alliantiepartners of gezien wordt als representant van een van de partners. Want in de praktijk verliest bij elke partij in een meerjarige samenwerking wel een keer de aandacht, omdat andere processen of belangen het programma doorkruisen. Door de procesregie bij een onafhankelijke entiteit te beleggen, kunnen dergelijke impasses worden voorkomen en – mochten ze toch optreden – worden doorbroken.<sup>138</sup>

*Het is belangrijk dat de procesleider zelfstandig en onafhankelijk kan opereren en niet (mede) de belangen behartigt van een van de alliantiepartners of gezien wordt als representant van een van de partners.*

In het NPLV wordt de procesleider vaak programmadirecteur of programmanager genoemd. Deze heeft als opdracht om ervoor te zorgen dat de wijkaanpak adequaat wordt uitgevoerd door alle partijen – gemeente,

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

#### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



lokale samenwerkingspartners en bewoners – actief betrokken te houden. De procesleider bewaakt de samenwerking en stuurt op het doelbereik van de brede wijkaanpak; hij of zij behartigt dus de belangen van de wijk waarop de aanpak gericht is. **De procesleider kan dit niet alleen, maar heeft ondersteuning nodig van een programmabureau, dat net als de procesleider in staat is om onafhankelijk te opereren en dat niet als verlengstuk dient van de gemeentelijke organisatie.** Het programmabureau bestaat uit select aantal beleidsadviseurs die verantwoordelijk zijn voor de uitwerking van inhoudelijke thema's of speerpunten, aangevuld met administratieve en communicatieve ondersteuning. Het programmabureau is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de brede wijkaanpak.

Om de continuïteit en de integraliteit van een brede wijkaanpak te borgen, is het ook verstandig om de procesregie op enige afstand te plaatsen van de lokale politiek. Hiervoor zijn geen harde regels of grenzen aan te geven; de juiste positionering is mede afhankelijk van de lokale bestuurlijke en beleidsmatige cultuur en structuur. Volledige onafhankelijkheid van de gemeentelijk koers is niet altijd en overal een vereiste; voorwaarde is wel dat er bij lokale partners voldoende vertrouwen bestaat en het mandaat voor sturing met instemming van alle partners bij de gemeente wordt gelegd. Het Rijk beschrijft dit in het NPLV als volgt: "Voor de ondersteuning van de alliantie nemen gemeenten het initiatief tot het inrichten van een onafhankelijke programmaorganisatie; een slagvaardig en wendbaar team dat disciplineert in behoud van focus, 'over de domeinen' heen werkt en de juiste dwarsverbanden legt binnen en tussen deelnemende organisaties."<sup>139</sup>

### Procesregie Utrecht Overvecht

Overvecht is één van de 20 stedelijke focusgebieden van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. De procesregie van de aanpak 'Samen voor Overvecht' is niet ondergebracht bij een onafhankelijk programmabureau, maar bij de afdeling Wijken van de gemeente. De programmadirecteur is dus ook in dienst van de gemeente. Dit is historisch zo gegroeid, omdat deze brede wijkaanpak geworteld is in een langere beleidstraditie. 'Samen voor Overvecht' is ouder dan het NPLV en komt voort uit het programma 'De versnelling Overvecht' (2016-2019) dat weer voortvloeide uit het krachtwijkenbeleid (2008-2012) van het toenmalige ministerie van Wonen, Wijken en Integratie. De positie van de programmadirecteur is zorgvuldig besproken met alle alliantiepartners van Samen voor Overvecht; de wijkcoalitie (waarvan ook bewoners deel uitmaken) accepteert dat de gemeente door deze constructie als proceseigenaar optreedt. Men ziet hierin geen belemmering omdat de programmadirecteur in hun beleving primair de belangen van de wijk dient. Over de inrichting van de procesregie voerde de gemeente Utrecht wel enige discussie met het Rijk, omdat de Utrechtse organisatievorm afwijkt van die andere NPLV-gebieden.

### Werkwijze in de uitvoering programmabureau Heerlen-Noord

Ron Meyer, directeur van het Nationaal Programma Heerlen-Noord vertelt wat zijn kijk is op rol en werkwijze van het programmabureau bij de uitvoering van de brede wijkaanpak. De samenwerking in Heerlen-Noord gaat om het blijven zoeken en vinden van momentum en het werken aan zichtbare resultaten. Samen werkt de alliantie vanuit een uitvoeringsplan (het zogeheten Toekomstplan NPHLN) met een looptijd van 25 jaar. Het programmabureau staat daar met acht

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

medewerkers middenin om deze samenwerking te coördineren en aan te zwengelen. “Wij gedragen ons als programmabureau overal zelfstandig. Daardoor kunnen we stimuleren en soms ook corrigeren. Dat vergt veel stuurmanskunst van het hele team, want uiteindelijk zijn we die club die formeel juridisch niet over de te renoveren woningen of over het verrijkt onderwijs gaat, maar zich er wel mee bemoeit. Waarom? Omdat de alliantiepartners ons zelf gecreëerd hebben. Ze constateerden dat de reusachtige achterstanden alleen in échte samenwerking ingehaald kunnen worden.”

“Als programmabureau moet je meerdere gedaanten en rollen kunnen aannemen. Het is faciliteren, aanzwengelen, stimuleren, een arm om de schouder of eventueel zelfs een tik op de vingers.” Om dat te kunnen doen is het zaak invloed te hebben én te krijgen. Daarvoor zijn volgens Meyer drie ingrediënten nodig: kennis, succes en geld. “We proberen kennis op te bouwen; meer dan de kennis die een individuele partner heeft. Want vertrouwen krijg je door goede inhoud.” Daarnaast ondersteunt het programmabureau ook kleinere, concrete projecten met zichtbare resultaten. “Succesjes op korte termijn zijn nodig om het netwerk levend te houden. Je wilt iets laten zien. Juist om de ruimte voor de lange termijn te krijgen.” Geld is de derde factor om als programmabureau invloed te hebben. “We moeten nu jongleren, de hele dag, waardoor je een soort loopjongen dreigt te worden, op zoek naar geld.” Veel alliantiepartners hebben op dit moment ook grote zakelijke en operationele zorgen. Dat maakt het lastig om te denken en handelen vanuit een vergezicht. “Is dat het dan gek dat de revolutionaire plannen niet uit de lucht komen vallen? Daar willen wij de denkkracht van het collectief voor organiseren.” En dan zou het helpen als de alliantie gewoon “katalysatorgeld” heeft om “cement tussen de stenen te kunnen smeren”.<sup>140</sup>



## Aan de slag

Procesregie kan in de brede wijkaanpak op verschillende manieren worden ingericht. Ten tijde van de stedelijke vernieuwing (1995-2012) was het gebruikelijk dat woningcorporaties die de procesregie van een fysieke wijkaanpak in handen namen. Naast bestuurlijke verankering door burgemeesters aan het roer te zetten van de bestuurlijke alliantieoverleggen, hoopt het rijk dat de onafhankelijke inrichting van het dagelijkse reilen en zeilen van de alliantieorganisatie de aanpak minder afhankelijk maakt van de vierjaarlijkse politieke cycli. Het ministerie van BZK biedt hier tevens directe ondersteuningsgelden voor. Deze insteek van het rijk heeft ertoe geleid dat in de meeste focusgebieden binnen het NPLV de procesregie of -coördinatie veelal belegd is bij een onafhankelijk programmabureau.

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

In sommige gevallen is dit mandaat belegd bij een gemeentelijke functionaris, maar de gemeente kan alleen deze regierol vervullen als de alliantiepartners dit toelaten. Soms is de procesleider van meet af aan betrokken, maar in verschillende NPLV-gebieden is eerst een kwartiermaker aangesteld die, als *change agent*, in de oriëntatie- en in de opstartfase verantwoordelijk was voor het samenbrengen van inhoud en proces en die het momentum heeft gecreëerd om langjarig samen aan de slag te gaan. In de ontwerpfase geeft zo'n kwartiermaker het stokje over aan de programmamanager of -directeur, die op lange termijn verantwoordelijk is voor de procesregie.



## Checklist procesregie

### Vragen en gesprekspunten

- Is er een *onafhankelijke organisatie, partij of persoon* met breed mandaat aangewezen om alle organisaties die zich gecommitteerd hebben aan de gebiedsgerichte aanpak, aan te spreken op verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken?
- Is de *procesregie geborgd* voor de gehele looptijd van het programma?

## 6.2 Organisatie- en participatiestructuur



### Wat is belangrijk om te weten?

In een brede wijkaanpak is ontwikkelen van een effectieve organisatiestructuur altijd maatwerk. Dit moet gebeuren op verschillende niveaus: het bestuurlijke niveau, het beleidsniveau of tactische niveau en het uitvoeringsniveau. Om van wal te komen is in een brede samenwerking altijd sturing met mandaat nodig. In een meerpartijensamenwerking kan immers niet gestuurd worden op macht; dit zal moeten gebeuren op basis van verbinding en consensus. Een gezamenlijke visie, contract en zelfs een uitvoeringsprogramma is in een dergelijke complex samenspel van belangen onvoldoende om een effectieve uitvoering op te pakken.

Het tot stand brengen van een gebiedsgerichte organisatiestructuur vraagt om het gelijktijdig opbouwen van **twee processen: het inhoudelijke en het sociale proces. Een goede kwartiermaker of procesregisseur houdt deze processen beide in de gaten.**<sup>141</sup> Deze moet namens het netwerk bij elke partner oog hebben voor een gezonde balans van investeringen en opbrengsten, van halen en brengen. Anders bestaat de kans dat er partners vroeg of laat afhaken. Hierbij is het ook helpend als er van tevoren goed wordt nagedacht over vaste overlegstructuren, zoals in Overvecht gebeurt: de wijkcoalitie volgt een vaste structuur van drie soorten bijeenkomsten over de monitoringsindicatoren, de duiding in verschillende kenniskringen en de bijeenkomst over de voortgangsrapportage voor de raad.

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken





## Richt de organisatiestructuur in

Het efficiënt en effectief inrichten van de samenwerking is een doorlopende zoektocht. Voor de totstandkoming van een effectieve organisatiestructuur is tijd nodig. Als de nood hoog is kunnen partijen relatief snel de opgave vaststellen, en visie en uitvoeringsagenda opstellen. Maar als er te weinig tijd is genomen om deze stappen samen te bespreken en te doorleven kan dit averechts werken. Herkent iedereen de urgentie en de opgave? Willen alle partijen hun bijdrage leveren? Kunnen bestuurders zich intrinsiek verbinden? Als dit gesprek uit de weg wordt gegaan kan ieder nieuw voorstel een aanleiding zijn om de bijdrage aan de agenda ter discussie te stellen.

Gebiedsgerichte samenwerking gedijt bij een overzichtelijk en slagvaardig kernteam met veel eigen verantwoordelijkheid. Regelmatig leveren deelnemende partijen een deel van de eigen autonomie in ten gunste van het organisatienetwerk. **Het is belangrijk om te streven naar een zekere balans tussen wat partijen in de samenwerking stoppen, en wat de samenwerking hen oplevert.** Soms is die balans zoek en levert één partij een (veel) grotere bijdrage dan anderen. Dat is op zichzelf niet erg en soms onvermijdelijk. Het wordt echter problematisch als partijen het zelf onrechtvaardig vinden. De balans moet dan opnieuw worden besproken.<sup>142</sup> **Wanneer partners kunnen vertrouwen op een geoliede organisatie van de samenwerking, ontstaat rust om het werk te doen.** Bij onduidelijkheid over wie, wanneer aan tafel zit en waarover beslist, lekt veel energie weg.

Een belangrijk les hierbij is: **weersta de neiging om dé perfecte netwerkstructuur in te richten.** Enerzijds wil je iedereen aan tafel die nodig is om de wijk verder te brengen. Anderzijds wil je geen rommelige of vrijblijvende overleggen waar de energie snel uitvloeit. In welke overleggen ontmoet je elkaar? Zitten de juiste medewerkers aan tafel? Vaak

zijn er al veel verschillende overleggen. Het is vaak de kunst om verschillende bestaande allianties, netwerken of overlegstructuren met elkaar te verbinden. En hoe ga je om met ongelijke capaciteit binnen de netwerkstructuur? Bewoners en kleine ondernemers kunnen minder makkelijk tijd, manuren en geld vrijmaken om deel te nemen in overlegstructuren.

## Heb oog voor de zachte kant van meerpartijen-samenwerking

Een aspect dat geregeld onderbelicht blijft bij het organiseren van samenwerking, is dat van de sociale relaties. Goede relaties helpen een samenwerking, maar goede relaties komen ook onder druk te staan wanneer de organisatie van de samenwerking stroef loopt. Partijen die empathie voor elkaar ontwikkelen en elkaar vertrouwen, zijn bereid elkaar te helpen en tegemoet te treden. Dit verschaft ook een stabiele basis wanneer er lastige keuzes moeten worden gemaakt. Het werken aan de brede wijkaanpak vraagt immers vaak om veranderingen bij de partners. Patronen van dominante eigen procedures, kwaliteitsnormen, ontstane werkwijzen enzovoorts, moeten zoveel mogelijk doorbroken worden.

*Om aan vertrouwen te werken moet je elkaar leren kennen, transparant zijn over eigen belangen, respect hebben voor elkaar en zorgen dat ieders belangrijke punten onderdeel zijn van de gezamenlijke agenda.*

Een goed gevuld vertrouwensreservoir biedt een veilige basis om de onvermijdelijke dilemma's met elkaar te bespreken: dilemma's in de samenwerking, over de inzet van interventies, de omgeving rond de

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken



wijkaanpak, of uitdagingen bij het aanhaken van de eigen organisatie of het internaliseren van de doelen en resultaten uit de wijkaanpak in de eigen organisatie.<sup>143</sup> Om aan vertrouwen te werken moet je elkaar leren kennen, transparant zijn over eigen belangen, respect hebben voor elkaar en zorgen dat ieders belangrijke punten onderdeel zijn van de gezamenlijke agenda. Hierdoor ontstaat gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dit zorgt er weer voor dat het voor organisaties makkelijker wordt een deel van de eigen autonomie op te geven voor het werken aan grotere maatschappelijke doelen.

### Formaliseer het alliantiebestuur

In de opstartfase zijn bestuurders vanuit uiteenlopende partijen betrokken geraakt bij het bepalen van de gezamenlijke urgentie en de visie en doelen van de brede wijkaanpak. In de ontwerpfase dient de samenwerking op bestuurlijk niveau te worden geformaliseerd. Dit is immers de plek waar de komende 20 jaar belangrijke beslissingen worden genomen over financiering, koers(wijzigingen), uitvoeringsplannen en monitoring. En waar partners elkaar formeel moeten kunnen aanspreken op hun inzet, commitment en voortgang. Vragen en besluiten die van belang zijn in deze fase zijn: welke partnergroepen moeten vast aan bestuurstafel zitten, en welke vertegenwoordiging is wenselijk per partnergroep? Welke gemeentelijke beleidsdomeinen moeten bestuurlijk vertegenwoordigd zijn? Zitten bewoners hier ook aan tafel, met welk mandaat? Hoe vaak komt het alliantiebestuur samen? Hoe laat het alliantiebestuur zich inhoudelijk en procesmatig voeden door de wijk? Hoe vindt besluitvorming plaats?

Het is belangrijk om gezamenlijk te bepalen hoe het alliantiebestuur wordt ingericht. In het bestuur van Verbeter Breda nemen naast de burgemeester ook de politie, een wethouder en een aantal wijkbewoners

zitting in het bestuur. In Zaanstad zitten wethouders in het dagelijks bestuur van de alliantie van Pact Poelenburg Peldersveld, maar ook de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris doet de aansturing van het gemeentelijk apparaat en is daarmee de verbindende schakel om een cultuurverandering en andere manieren van werken ten behoeve van Pact Poelenburg Peldersveld aan te sturen. In Den Haag Zuidwest zijn zelfs zes allianties gevormd (zie kader).

#### Thema-allianties Den Haag Zuidwest

In het Nationaal Programma Den Haag Zuidwest, dat voortkomt uit de Regio Deal 2019, koos de gemeente om zowel in voorbereiding als in de uitvoering samen met maatschappelijke partners, ontwikkelaars, bewoners en gebruikers gelijkwaardig samen te werken in zes allianties. Rond alle zes hoofdambities (Onderwijs, Werk en economie, Wonen en leefomgeving, Veiligheid, Gezondheid en vitaliteit, en Sociale samenhang en participatie) is een alliantie gevormd, elk met een onafhankelijk voorzitter. De alliantievoorzitters, aangevuld met de burgemeester (als onafhankelijk voorzitter), wethouder, een rijksvertegenwoordiger en een vertegenwoordiger van de Partnerraad – een onafhankelijke raad van betrokken mensen die wonen en/ of werken in Zuidwest – vormen samen de Alliantieraad. Deze bijzondere publiek-private samenwerkingsorganisatie stuurt op de voortgang van de doelen van de Brede Aanpak Zuidwest.

1

Theorie

2

3

Praktijk

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

#### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



### Vollenhove Vooruit in Zeist: het bestendigen van de wijkcoalitie

Het ambitiesdocument *Vollenhove Vooruit* (2022) beschrijft vier ambities en 13 kansen die samen de kern vormen van de meerjarige aanpak van deze flatwijk in Zeist. Vanaf het begin waren kernpartners als welzijn en de woningcorporatie actief betrokken bij het opstellen van de ambities en kansen, dit maakte het logisch om ook de uitvoering gezamenlijk op te pakken: “Partners wilden graag meedoen, dat is nooit een vraag geweest”, vertelt adviseur Sociaal Domein Jacobien van Holland. Om de samenwerking duurzaam te organiseren is vervolgens een netwerkstructuur opgezet, met een gemeentelijk netwerk-bureau, een bestuurlijke kerngroep, een buurtpunt met bewoners en een schakelpartneroverleg. In dit schakelpartneroverleg voeren de kernpartners op tactisch niveau regie op de voortgang van de buurtaanpak en opkomende zaken. Dit versterkt het gedeeld eigenschap. Het gemeentelijk netwerkbureau, met onder meer ambtenaren van welzijn en een vertegenwoordiging van woningcorporaties, ondersteunt de partners om gezamenlijk de ambities te realiseren. Omdat Vollenhove een relatief klein gebied is, zijn de lijnen erg kort en de relaties hecht.

## Ontwikkel een werkbare en wendbare participatiestructuur

Voor een slagvaardige wijkaanpak mag het belang van een werkbare en wendbare structuur voor het samenwerken met bewoners en organisaties uit de wijk niet worden onderschat. Eén van de *wicked problems* in vrijwel alle kwetsbare wijken is het diepe en brede wantrouwen tegen instituties dat onder bewoners leeft. Het verminderen van dit wantrouwen is een randvoorwaarde om andere problemen aan te kunnen

pakken in de wijk. **Daarom is het van essentieel belang om de vertaling van ambities naar uitvoeringsprogramma's, interventies en acties samen met bewoners op te pakken.** Dit kan helpen om het vertrouwen terug te winnen en om de verbinding tussen systeem- en leefwereld te versterken. Het goed borgen van de betrokkenheid en inbreng van bewoners zorgt voor beter beleid, doorleefde interventies en een hogere effectiviteit van de uitvoering. Participatie gaat niet alleen over meedenken, maar ook over meedoen en meebeslissen.

***Het goed borgen van de betrokkenheid en inbreng van bewoners zorgt voor beter beleid, doorleefde interventies en een hogere effectiviteit van de uitvoering.***

Tijdens de fase van Opstarten is – als het goed is – al een stevig netwerk opgebouwd met actieve bewoners, verenigingen en (informele) organisaties en initiatieven uit de wijk, dat aansluit bij de breedte van de opgave. Ook zijn er – als het goed is – gezamenlijk ambities opgesteld die verbindend hebben gewerkt en die richting geven aan de samenwerking tussen beleid, professionals en bewoners. **Het is belangrijk om voortgaand aan de uitwerking van beleidsmaatregelen en interventies heldere afspraken te maken over de rol, positie en het mandaat van (actieve) bewoners** – ook wanneer de samenwerking met bewoners in de oriëntatie- en de opstartfase al min of meer organisch vorm heeft gekregen. Naast bewonersvertegenwoordigers die in de volle breedte meedoen en meedenken in de aanpak, is het voor specifieke interventies verstandig om ervaringsdeskundigen uit de wijk een plek te geven in de participatiestructuur. In Angelsaksische landen is hiermee waardevolle ervaring opgedaan (zie kaders over Londen & Toronto, p.85).

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken



De inrichting van de participatiestructuur van een langjarige wijkaanpak werpt tal van vragen en dilemma's op. Betrekken we bewoners uit alle wijken van de stad of alleen uit de betreffende wijk? Hoe krijgen we een stabiele gemêleerde groep bewoners bij elkaar, met zowel denkers, dromers als doeners? Werken we vanuit bestaande bewonersnetwerken en -platforms of nemen we de tijd om breed te inventariseren wie we op welke wijze kunnen betrekken? Hoe houden we oudgedienden aangehaakt en bieden we tegelijkertijd ruimte voor nieuwe deelnemers met een frisse blik? Hoe gaan we om met legitimiteit en representativiteit? Hoe zorgen we dat de samenwerkingsstructuur voldoende blijft aansluiten bij wat in de wijk leeft? Het inrichten van een wendbare participatiestructuur stelt gemeenten en hun alliantiepartners zowel voor praktische als politieke voorkeuzes en afwegingen. Verschillende stedelijke focusgebieden uit het NPLV waren tijdens de opstart- en ontwerpfasen volop zoekende hoe ze bewoners zeggenschap kunnen geven (zie kader).

### Bouwen aan de participatiestructuur in de stedelijke focusgebieden van het NPLV

Verschillende NPLV-gebieden waren voornemens om bewoners zitting te geven in het alliantiebestuur, maar in de praktijk stuitte men daarbij op knelpunten en dilemma's. Houden we als professionele partners zelf het stuur van de wijkontwikkeling vast of sturen we op basis van gelijkwaardigheid? Wat is het mandaat en de legitimiteit van degenen die betrokken (willen) zijn en hoeveel ruimte en invloed geven we hen? Hoe gaan we om met mogelijk botsende belangen – bijvoorbeeld als het gaat om de wensen van bewoners op korte termijn en de geformuleerde lange-termijnambities? Is het niet zinvoller om met intermediairs te werken die vragen aan de bestuurstafel vertalen naar vragen waarmee specifieke groepen bewoners (denk ook aan jongeren of mensen die minder taalvaardig zijn) kunnen worden benaderd?

Najaar 2023 maakte WijkWijzer een rondgang langs de stedelijke focusgebieden van het NPLV. Hierbij gaven de programmabureaus aan dat het structureel organiseren van bewonersbetrokkenheid complex en tijdrovend is en dat het opbouwen van netwerken en relaties veel tijd vergt. Uit deze inventarisatie komen vijf varianten voor de invulling van de betrokkenheid van bewoners naar voren; eind 2023 was op het merendeel van de focusgebieden op variant B van toepassing; enkele gebieden waren bezig om variant D of E te organiseren.

- A. *Bewoners zijn alleen incidenteel betrokken.* De nadruk ligt op informeren en consulteren. Soms nemen bewoners ook deel aan de uitvoering van activiteiten of evenementen (meedoen). Bewoners hebben (nog) geen enkele positie in de programma-aanpak of het alliantiebestuur.
- B. *Bewoners zijn incidenteel of structureel betrokken via een (beperkte) vertegenwoordigende groep.* Dit loopt vooral via bestaande netwerken en contacten zoals geformaliseerde wijk- of gebiedsorganen met nadruk op informeren, afstemmen en soms advies inwinnen. Bewoners hebben (nog) geen informele of formele positie in de programma-aanpak of alliantiebestuur.
- C. *Bewoners zijn structureel betrokken en hebben een informele positie in de programma-aanpak.* Ze nemen bijvoorbeeld deel aan een partnernetwerk of partnerraad maar zijn niet vertegenwoordigd in de gebiedsalliantie.
- D. *Bewoners zijn structureel betrokken en hebben een formele positie in de programma-aanpak;* ze zijn vertegenwoordigd in de gebiedsalliantie, maar nemen geen zitting in het alliantiebestuur.
- E. *Bewoners zijn structureel betrokken en hebben een formele positie in alliantiebestuur.*

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



### Bestuursgroep wijkaanpak Hackney Londen

In de wijkaanpak in Hackney Londen is een bestuursgroep ingesteld, bestaande uit zo'n 20 gemeentelijke en maatschappelijke partners en ook bewoners. Deze groep geeft richting aan langetermijndoelstellingen, jaarlijkse actieplannen en de begroting. Ondertussen waakt de bestuursgroep ook voor 'dubbele' activiteiten en voor het identificeren van strategische links die de integrale aanpak in de buurt kunnen versterken. Het bestuur wordt weer geadviseerd door de Children's Community stuurgroep, waaraan (vertegenwoordigers van) bewoners deelnemen.

### Planningstafels Toronto Strong Neighbourhood Strategy

In de Canadese stad Toronto is, met *Toronto Strong Neighbourhood Strategy* (TSNS), de rol van de lokale gemeenschap ('Nothing for us without us') centraal gesteld in de leefbaarheidsaanpak van wijken. Door middel van zogenoemde *neighbourhood planning tables* wordt samen met wijkbewoners gekeken welke problemen in de wijk spelen, worden hierin prioriteiten gesteld en plannen ontwikkeld. Aan deze Neighbourhood planning tables spreken inwoners, gemeenteraadsleden, lokale bedrijven en winkeliers, maatschappelijke organisaties en beleidsmedewerkers van de stad met elkaar over de acties die nodig zijn om de wijk te versterken. Iedereen die wil deelnemen is welkom. Het idee is dat de Neighbourhood Planning Tables leiden tot plannen voor de wijk en dat de aanwezigen 'eigenaar' worden van de plannen en deze zelf verder ontwikkelen en uitvoeren. Er zijn niet op voorhand middelen beschikbaar voor de uitvoering van de plannen. De gedachte hierachter is dat de gemeenschap hierdoor gedwongen wordt om zelf eigenaar te worden van de acties. Dit houdt in dat ze zelf een rol vervullen in de organisatie en uitvoering ervan, en dat ze eventueel zelf met ondersteuning van de stad op zoek gaan naar financiering. De Neighbourhood Planning Tables kunnen subsidieaanvragen indienen bij de gemeente of andere mogelijke financiers.

### Bewoners aan het stuur - BoTu Rotterdam

In de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken - ook wel BoTu genoemd - is een gebiedsgerichte aanpak opgezet waarbij de bewoners aan het stuur zitten. In 2014 is BoTu door de gemeente aangewezen als focuswijk omdat men een aantal zorgelijke ontwikkelingen waarnam. Het programma 'Veerkrachtig BoTu' ging aanvankelijk programmatisch van start (met stuurgroep, kernteam en een programmaboekje), maar een jaar later bleek dat deze manier van werken niet goed aansloot bij de behoeften in de wijk. Om beter aan te kunnen sluiten bij de kracht van de gemeenschap, besloot de gemeente om te gaan werken vanuit de principes van community building. Door ruimte te geven aan sociale netwerken binnen de wijk, kon de gemeente een faciliterende rol, meer en meer op de achtergrond, innemen. Naast zeggenschap over wat er moet gebeuren, bepalen bewoners mede waaraan een deel van de beschikbare middelen besteed wordt (zie voor meer informatie over BoTu-aanpak [p.106](#)).

## Organiseer verticale afstemming

Op elk niveau kan de samenwerking op verschillende manieren worden georganiseerd. Tegelijkertijd wil je ook verbinding organiseren tussen deze niveaus. Naast het organiseren van (horizontale) samenwerking tussen betrokken partijen, is in een gebiedsgerichte coalitie aandacht nodig voor het borgen van *verticale afstemming* binnen de betrokken organisaties. Concreet betekent dit: zorgen voor 'korte lijnen'

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

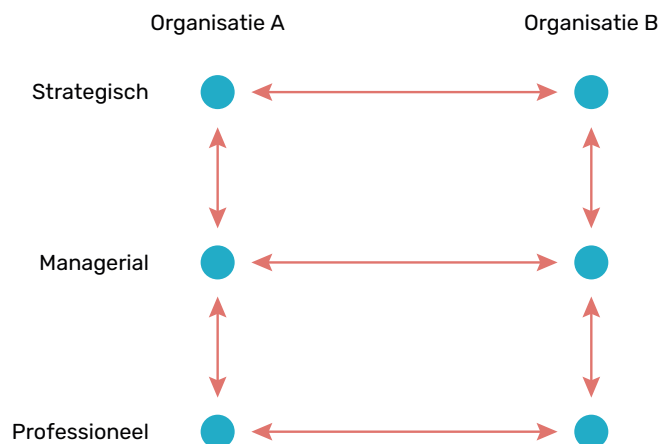
- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken

tussen niveaus van bestuur en uitvoering.<sup>144</sup> Want als afspraken worden gemaakt tussen bestuurders of op een strategisch beleidsniveau, zonder dat er goede doorwerking geregeld is naar de werkvloer, komt operationele samenwerking moeilijk van de grond. Andersom kan samenwerking zijn gegroeid vanuit een gezamenlijk gevoel van urgentie in de alledaagse praktijk, maar zonder bestuurlijk mandaat en ondersteuning gaat er veel energie verloren. **Rugdekking van bestuurders die op de hoogte blijven van wat er op straatniveau speelt, maakt daarentegen vaak een vliegende start mogelijk.** Met steun en vertrouwen van bestuurders durven uitvoerende krachten te innoveren, te experimenteren en waar nodig tegen de stroom in te roeien.<sup>145</sup>

**Figuur 5.1** horizontale en verticale afstemming<sup>146</sup>



## Aan de slag

De uitvoering van een brede wijkaanpak komt niet van de grond zonder sturing met mandaat en een bepaalde mate van structuur. De opgaven zijn complex, de looptijd is lang en de samenstelling van partners is niet alleen divers maar kan ook veranderen in de loop van der tijd. Een effectieve aanpak kan alleen lerend en experimenterend tot stand komen. Structuur in de samenwerking, zowel tussen organisaties als met bewoners, ontstaat in de eerste fasen van de brede wijkaanpak – bij het inventariseren van de opgave en het opstellen van een langjarige visie – meestal organisch. **Het is echter belangrijk om de organisatie- en participatiestructuur bij het opstellen van het eerste uitvoeringsprogramma enigszins te formaliseren.** Want alleen door het commitment goed te organiseren kan vrijblijvendheid worden voorkomen. Daarbij vraagt niet alleen het inhoudelijke, maar ook het sociale proces om aandacht. En naast horizontale afstemming (tussen de betrokken organisaties en partijen) is verticale afstemming (tussen bestuur, beleid en uitvoering) van cruciaal belang.

### Lokale varianten van samenwerking in de brede wijkaanpak

In de praktijk zien we een diversiteit aan benaderingswijzen en organisatievormen, die vaak samenhangen met (historisch gegroeide) lokale verhoudingen en de cultuur van betrokken organisaties en partijen. Naar het voorbeeld van Rotterdam-Zuid zocht het Rijk naar lokale verankering van een langjarige effectieve aanpak in de 20 stedelijke focusgebieden. De Rotterdamse governance-structuur is dan ook, mede ingegeven door het ministerie van BZK, in veel stedelijke focusgebieden van het NPLV overgenomen. Toch zijn daarbij lokale accentverschillen zichtbaar. ↘

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



- In Rotterdam-Zuid is in 2012 op bestuurlijk en strategisch niveau een alliantie geformeerd, waarbij de uitvoerende professionals via de lijn van de eigen organisaties worden aangestuurd. Elk beleidsdomein is met één persoon vertegenwoordigd in het NPRZ-bestuur en de regie op de integrale aanpak is belegd bij een onafhankelijke programma-directeur.
- In Heerlen Noord is gestart vanuit een routekaart, waarbij op het thema wonen ook een coalitie is gevormd. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van samenwerkingsverbanden die de afgelopen jaren zijn gesmeed in het kader van de Regio Deal Parkstad Limburg.<sup>147</sup> Vervolgens zijn er ook op andere thema's allianties gevormd.
- De gebiedsaanpak *Vollenhove vooruit* in Zeist – een wijk die geen deel uitmaakt van het NPLV – startte vanuit een meervoudig besef van urgentie; hier kon de samenwerking ambtelijk en bestuurlijk worden geborgd nadat het Rijk in 2020 het belang van de aanpak bevestigde met toekenning van een Regio Deal (samen met Utrecht en Nieuwegein).



## Checklist organisatie- en participatiestructuur

### Vragen en gesprekspunten

- Kunnen gemeente en andere partners *een deel van hun regie en autonomie uit handen geven* in de uitvoering van de brede wijkaanpak?
- Is er nagedacht over de *structurering van de samenwerking* in de uitvoering op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau?
- Is er naast het werken aan inhoudelijke synergie, ook aandacht voor *de sociale kant van samenwerking* en voor het opbouwen van *vertrouwen*?
- Hoe is binnen de betrokken organisaties *verticale afstemming* georganiseerd, dat wil zeggen *tussen bestuur, beleid en uitvoering*?
- Is de *rol en positie van de bewoners bestendig*, zowel in de adviserende, co-creërende en besluitvoerende rol?
- Is binnen het college *domein- en portefeuilleoverstijgend bestuurlijk draagvlak* voor de gebiedsgerichte aanpak geborgd?

1

Theorie

2

3

Praktijk

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

## 6.3 Uitvoeringsprogramma



### Wat is belangrijk om te weten?

Om tot een aanpak en afspraken te komen die de ambities en doelen uit de visie vertalen naar concrete interventies worden uitvoeringsprogramma's opgesteld. Een uitvoeringsprogramma is dus *niet* een lijst met verzamelde interventies die afzonderlijke partijen in de wijk de komende jaren al in hun planning hadden staan. Want een brede wijkaanpak moet via een domeinoverstijgend en langjarige aanpak concrete oplossingen bieden voor de meervoudige problematiek in het gebied. Dit vraagt om uitgebalanceerd beleid en om maatregelen op diverse terreinen, die onderling goed op elkaar worden afgestemd zodat ze elkaar kunnen versterken.

*Bij de opzet en prioritering van het uitvoeringsprogramma zijn de lange termijn-doelen en ambities, die in de visie of het ambitiesdocument zijn vastgelegd, altijd leidend.*

Alle benodigde additionele maatregelen en interventies voor het gebied komen samen in een uitvoeringsprogramma. Hoewel de brede wijkaanpak een lange adem vereist (bij voorkeur 20 jaar), is het voor de concrete en praktische uitvoerbaarheid nodig om met relatief kortlopende programma's te werken (looptijd van drie tot vier jaar). Enerzijds helpt dit om de aanpak wendbaar te houden en optimaal aan te sluiten bij wat nodig is in het gebied, anderzijds kan hiermee stap voor stap de uitvoeringskracht en de financiële dekking worden georganiseerd. Bij de opzet en prioritering van het uitvoeringsprogramma zijn de lange termijn-doelen en ambities, die in de visie of het ambitiesdocument zijn vastgelegd, altijd leidend.

### Bouw voort op de langjarige verandertheorie die ten grondslag ligt aan de visie

Investerings in leefbaarheid en veiligheid hebben een lange incubatietijd. Alleen met een langdurige inzet – minimaal tien jaar – zullen bewoners effecten ervaren. Daarom moet het commitment van alle partijen op lange termijn worden bewaakt en geborgd. **De verandertheorie** – die in de opstartfase gezamenlijk is vormgegeven (zie 5.2.) – **helpt om lokale partijen langjarig te verbinden aan de wijkaanpak en om het lerend vermogen van een aanpak bevorderen.** De centrale thema's, sleutelwoorden of de pijlers van het visie- of ambitiesdocument vormen het fundament van het uitvoeringsprogramma. Hiertoe dient in het uitvoeringsprogramma voor elke activiteit of interventie expliciet te worden benoemd hoe deze direct of indirect bijdraagt aan het realiseren van de gemeenschappelijk geformuleerde doelen. Anders ligt de welbekende projectencarrousel op de loer.<sup>148</sup> Ook helpt de verandertheorie om keuzes te maken over fasering en prioritering, waarbij het natuurlijk goed mogelijk is om bepaalde maatregelen pas in het volgende uitvoeringsprogramma (over vier jaar) concreet vorm en inhoud te geven. Bij het opstellen van een uitvoeringsprogramma is het vervolgens belangrijk om heel precies te kijken naar de beoogde effecten van interventies op het schaalniveau van de wijk of buurt.

### Benut bestaande kennis en deskundigheid

Maak bij de bepaling van het uitvoeringsprogramma optimaal gebruik van kennis en ervaring die in de wijk zelf aanwezig is. Niet alles in een wijkaanpak hoeft van de grond bedacht en opgetuigd te worden. Bewoners zijn tegelijkertijd partner én primaire doelgroep van een brede wijkaanpak. Om langjarige doelen om te zetten in concrete aanpakken is het daarom belangrijk om naast professionele deskundigheid ook de

#### 4. Oriënteren

#### 5. Opstarten

#### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

#### 7. Uitvoeren

#### 8. Herijken



ervaringsdeskundigheid uit de wijk aan te spreken (zie fase Oriënteren: 4.2 en 4.4). **Er bestaat vaak veel waardevol initiatief in een wijk, ook in heel kwetsbare wijken. Bouw daarop voort.** In de oriëntatiefase is dit bestaande initiatief vaak al goed in kaart gebracht (zie [4.4 Verbind systeem- en leefwereld](#), p.41). Zo niet, dan zal dit in deze fase alsnog moeten gebeuren. In eerdere golven van wijkaanpak is dit onvoldoende gelukt, waardoor concurrentie tussen bestaande en nieuwe initiatieven kon ontstaan.

Hoewel een uitvoeringsprogramma voor iedere wijkaanpak uniek zal zijn, is het wijs om te leren van de lessen die andere steden al geleerd hebben. Er is in de afgelopen decennia veel wetenschappelijke en praktijkkennis opgedaan in domeinoverstijgend beleid, gebiedsgerichte interventies en het ontschotten van financiering in kwetsbare wijken. Veel procesmatige kennis is bij elkaar gebracht in dit praktijkhandboek. Maar er is ook veel *inhoudelijke* kennis ontwikkeld op zeer uiteenlopende vlakken over effectieve domeinoverstijgende en gebiedsgerichte interventies en beleid. De uitvoeringsprogramma's van de stedelijke focusgebieden van het NPLV zijn online te vinden; hierin zijn ter inspiratie veel domeinoverstijgende interventies te vinden. Daarnaast zijn uitgewerkte praktijkvoorbeelden onder meer te vinden op :

- [Praktijkvoorbeelden van interventies in de brede wijkaanpak \(WijkWijzer\)](#)
- [Databank Effectieve sociale interventies \(Movisie\)](#);
- [Interventies over veilige woon- en leefomgeving \(CCV\)](#);
- [Databank Effectieve jeugdinterventies \(NJI\)](#);
- [Praktijkvoorbeelden kennisdossier Stedelijke Vernieuwing \(Platform31\)](#);
- [Kennisbank over gezondheidsinterventies en -beleid \(Pharos\)](#);
- [Interventies over sport en bewegen \(KSB\)](#).

Al deze kennis samen reikt een (deels) beproeft en breed handelingsrepertoire aan, waaruit geput kan worden bij de vormgeving van een uitvoeringsprogramma.

#### Evidence based wijkaanpak

Ondanks de vele vindplaatsen van kennis over gebiedsgerichte interventies kunnen we in de wijkaanpak niet spreken van een *body of knowledge* zoals we dat bijvoorbeeld in de geneeskunde kennen. De wijkaanpak wordt maar zeer beperkt gevoed door kennis en inzichten uit de wetenschap. Tijdens de vorige ronde van wijkgericht beleid (1995-2012) was dit niet anders. De Wetenschappelijke Adviescommissie Wijkaanpak (2010-2012) - die was ingesteld door toenmalig minister Vogelaar - wees op het belang van beleidsleren, waarbij beleid wordt gebaseerd op deugdelijke veronderstellingen - een beleids- of verandertheorie - en wordt gevoed door adequate beleidsinformatie. Daarvoor is onderzoek nodig en moeten verbindingen van onderzoek met beleid en praktijk worden versterkt. De commissie kwam tot aanbevelingen om het proces van beleidsleren te versterken, zoals het organiseren van ontmoetingen tussen beleidsmakers en onderzoekers en het initiëren van effectstudies in de wijkaanpak om meer *evidence based* te gaan werken.<sup>149</sup> Niet lang hierna sneuvelden het toenmalige wijkenbeleid en daarmee ook deze commissie. De aanbevelingen staan een decennium later echter nog overeind.

### 4. Oriënteren

### 5. Opstarten

### 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

### 7. Uitvoeren

### 8. Herijken

## Organiseer een lerende aanpak met experimenten en doorbraken

Een wijkaanpak zoekt lerend en experimenterend naar een mens- en gebiedsgerichte, integrale langjarige aanpak en samenwerking, omdat er in gebied een stapeling van complexe problemen is ontstaan die niet (alleen) met regulier beleid en sectorale interventies kunnen worden aangepakt.<sup>150</sup> Het gaat om zogenaamde *wicked problems*. Belangrijke kenmerken van *wicked problems* zijn reeds de revue gepasseerd: ze zijn taai en complex, kunnen gaandeweg van gedaante veranderen, er is altijd inzet nodig van meerdere actoren die geregeld conflicterende waarden en doelen hebben en waarover niet één organisatie de regie kan voeren. Bovenal is een kenmerk van *wicked problems* dat enkelvoudige oplossingen voor de problemen niet duidelijk in zicht zijn.

Dit maakt een lerende aanpak onontbeerlijk. Binnen een lerende wijkaanpak helpen experimenten, monitoring, reflectie en herijking om al werkende weg uit te komen op passende gebiedsgerichte interventies en beleid. Jan Rotmans heeft veel geschreven over transitieer en ziet daarin experimenteren als kernonderdeel. Experimenten vereisen volgens hem niet alleen andere werkwijzen dan reguliere procedures en werkprocessen van professionals in het veld. Het vraagt ook van betrokken organisaties veranderingen.<sup>151</sup>

**Experimenteren behelst meer dan vrijblijvend pilots opzetten of doorbraakcasussen uitvoeren** (zie kader Doorbraakmethode). Al werkende weg moet gezocht worden naar opschaalbare oplossingen door slim inrichten van interventies, door het monitoren van resultaten, (zelf) reflectie op de aanpak, bijsturen van interventies en inbedden van de nieuwe werkwijzen binnen de achterliggende organisaties. Doorbraakpilots passen in potentie goed in deze lerende wijkaanpak. Een andere waardevolle invalshoek, is het opsporen van koppelkansen. Dit zijn

interventies die op meerdere terreinen effect sorteren in de wijk, waarbij gestreefd wordt naar inhoudelijke synergie. Door sectoroverstijgend te kijken naar opgaven en oplossingen op wijkniveau kan meerwaarde voor een wijk en voor diens bewoners worden gerealiseerd, zoals bijvoorbeeld in de Coalitie Wonen Onderwijs Werk in Den Haag Zuidwest (zie kader).

### Doorbraakmethode

Om meer maatwerk te leveren in de systeemwereld en zo meer impact te maken in de leefwereld van mensen, wordt de laatste jaren de Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarde regelmatig ingezet in wijken.<sup>152</sup> Doorbraken krijgen vorm in domeinoverstijgende pilots en experimenten die in potentie effectief, haalbaar, lerend en opschaalbaar zijn. Vaak richten doorbraakpilots zich op structurele en systemische doorbraken op het terrein van financiering en bekostiging, organisatie en governance; wet- en regelgeving of de beschikbaarheid en gebruik van data en kennis.

Daaronder zitten in veel gevallen dieper liggende doorbraken. Hierbij kan het gaan om de politieke of ambtelijke bereidheid om aan oplossingen te werken, in plaats van het probleem te verlengen/verleggen; om het ontmantelen van complexiteit, in plaats van mee te gaan in de bezweringsformule van complexiteit (bijvoorbeeld door concrete oplossingen te opperen); om het omzeilen van het 'systeem' door er 'boven' of 'buiten' te gaan staan om beter te kunnen waarnemen of ingrijpen; of om het ter discussie stellen of het veranderen van het paradigma (zienswijze, waarden, grondhouding) waarbinnen problemen niet kunnen worden opgelost.

Succesfactoren voor doorbraken zijn:

- zoek actief en bewust de weerstanden op als vindplaatsen voor

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken

doorbraken. En haal vervolgens deze doorbraken onderuit met argumenten, feiten en data;

- start klein (op complex- of straatniveau), maar zorg dat de pilot past binnen of toewerkt naar een groter geheel (een wijkaanpak of programma);
- werk samen met bewoners en betrek gemotiveerde partners op zowel strategischbestuurlijk als professioneel niveau. Het gaat om maatschappelijk partnerschap die tot uiting komt in de bereidheid, inzet en volhardendheid van partijen om samen echte doorbraken te onderzoeken, te experimenteren en leren;
- collectiviseren kan een goede oplossingsstrategie zijn: gemeenschapsbouw, samenredzaamheid creëren, financiële investeringskracht versterken;
- ook preventie maakt onderdeel uit van duurzame oplossingen: organiseer daarom garanties/zekerheden voor langere termijn als basis voor preventie werken en investeren.

### Financiële dekking: inbedden in bestaande stromen en innovatief financieren waar dat kan

Als helder is wat er moet landen in het uitvoeringsprogramma is het van belang om in kaart te brengen in hoeverre de uitvoering kan worden ingebed in reguliere activiteiten van partijen en waar aanvullende samenwerking en intensivering nodig is.<sup>153</sup> Domeinoverstijgend en gebiedsgericht samenwerken op interventieniveau hoeft niet altijd te betekenen dat nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken of nieuwe organisaties moeten worden opgetuigd. Het meeste werk zal gedaan worden vanuit de bestaande organisaties en hun formatie. De mate van afstemming en samenwerking zal per interventie verschillen. In

deze fase is het verstandig om een goede inschatting te maken óf, en zo ja, welke additionele inzet wordt gevraagd van samenwerkingspartners om de uitvoering goed op te kunnen pakken. **In plaats van meer fte's zal in de praktijk een andere focus en manier van werken van organisaties waarschijnlijk zinvoller en haalbaarder zijn.**

Niet alleen van overheidswege wordt gebiedsgericht geïnvesteerd in maatschappelijke opgaven. Gemeenten kunnen werkgevers stimuleren om met hun bedrijfsprocessen en producten (nog meer) bij te dragen aan een positieve impact op maatschappelijke opgaven, juist in kwetsbare gebieden. Het NPLV-programma voor Leeuwarden Oost experimenteert met vernieuwende financieringsvormen. Programmacontroller Iri Oosten vertelt hierover: "Wanneer je systeemdoorbraken, innovatie, grootschalige samenwerking en bovenal de leefwereld van de bewoner centraal stelt, dan hoort daar een andere manier van financiering bij. De huidige financieringsmodellen hebben mede geleid tot het huidige onvoldoende resultaat." Daarom is in Leeuwarden werk gemaakt van het verkennen van andere financieringsstromen, zoals *impact investing* en resultaatfinanciering (zie kader Leeuwarden-Oost). Deze ontwikkeling krijgt aandacht van reguliere banken, maar is al langer gaande bij filantropische vermogensfondsen (bijvoorbeeld FNO Zorg voor Kansen, het Oranje Fonds, Stichting Doen en De Verre Bergen). Ook bij woningcorporaties is weer een beweging merkbaar om naast hun maatschappelijke kerntaken via Social Return on Investment (SROI) ook op andere terreinen maatschappelijke impact willen maken, zoals onderwijs en werkgelegenheid (zie kader Den Haag Zuidwest).



### Pilot resultaatfinanciering in Leeuwarden Oost<sup>154</sup>

Leeuwarden Oost heeft de afgelopen decennia van diverse incidentele financieringsstromen gebruik kunnen maken voor wijkverbetering. Het is niet voldoende gebleken om de leefbaarheid duurzaam te verbeteren. Daarom starten ze met onorthodoxe maatregelen. Men begint klein met de pilot resultaatfinanciering gericht op de activering van bewoners met ook een grote rol voor hen in de uitvoering. Dit fonds test hoe een effectieve en efficiënte resultaatfinanciering werkt. Binnen de pilot is een pot met gemeentelijk en privaat geld gevormd. In deze pilot spreken gemeente en private financier FNO met een aantal sociale ondernemers af dat zij een vergoeding krijgen uit het resultaatfonds wanneer er een bepaald resultaat behaald is gericht op het activeren van bewoners. Twee ondernemingen zijn hiervoor geselecteerd: het wijkbedrijf Bilgaard en de Dreamfabryk. Het Wijkbedrijf doet onder andere groenonderhoud in de wijk en activiteiten om de sociale binding in de wijk te verbeteren. De Dreamfabryk wil mensen die het moeilijk hebben helpen om (opnieuw) naar de invulling van hun leven te kijken, onder andere door het bieden van coachingstrajecten. De pilot wordt strak gevolgd op het meten van succes en resultaat, op de balans tussen voldoende financiële prikkels en een gezonde bedrijfsvoering. Ook wordt erop gelet dat niet alleen bewoners worden geholpen waar de kans op succes groot is.

### Coalitie Wonen Onderwijs Werk – Den Haag Zuidwest<sup>155</sup>

Den Haag Zuidwest is een van de 20 focusgebieden van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). In het programma is op het gebied van werk en onderwijs een intensieve samenwerking ontstaan tussen de woningcorporaties, de gemeente, het ROC, buurtorganisaties en een groeiend aantal bedrijven. Samen werken ze aan een aanpak voor de fysieke herstructurering van de wijk. Hiervoor zijn veel werknemers nodig die deels worden geworven uit en opgeleid in de wijk. Doel is om bewoners (vaak met grote afstand tot de arbeidsmarkt) duurzaam aan werk te helpen en dat de woningbouw, onderhoud en energietransitie in het juiste tempo door kunnen.

De koppeling tussen deze opgaven ging niet vanzelf. De partijen constateerde een mismatch tussen het onderwijs, de arbeidsmarkt en de doelgroep in de wijk. Veel wijkbewoners zijn niet in staat om een reguliere baan uit te voeren, hun niveau op het gebied van taal en werknemersvaardigheden is vaak erg laag en ze zijn vaak niet in het bezit van een startkwalificatie. De Coalitie Wonen Onderwijs Werk ontwikkelde daarom een maatwerk aanpak die voor de bewoners uit de wijk en de bedrijven wel werkt.

De Coalitie startte december 2022 met de eerste pilot, gericht op het schildersvak. De pilot begon bij een drietal schildersbedrijven met de opdracht om woningen en de portieken van corporaties op te knappen. Het ROC ontwikkelde met de bedrijven een korte leerroute op maat die precies aansluit bij het werk van de deelnemers. In samenwerking met de buurtorganisaties ging de gemeente vervolgens op zoek naar gemotiveerde kandidaten uit de wijk; iedereen was welkom. Na een korte opleiding en praktijkperiode van circa drie maanden, die wordt

1

Theorie

2

3

Praktijk

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



verzorgd door het ROC met de bedrijven, treedt de kandidaat in dienst. De opleiding loopt vervolgens nog een aantal maanden door.

Als tijdens het traject blijkt dat er van een van de partijen extra inzet nodig is, dan bieden ze die. Zo zorgt de gemeente voor extra sociale begeleiding van de kandidaten en voor werkcoaches, zet het ROC veel expertise in ten aanzien van werknemersvaardigheden en taalondersteuning en geven de bedrijven extra begeleiding op de werkplek en stellen ze zich flexibel op. De drie corporaties hebben hun inkoopbeleid en de social-return-spelregels beter op elkaar afgestemd en nemen de Coalitieaanpak mee in de gesprekken met leveranciers. Werknemers ontvangen een praktijkverklaring voor de behaalde onderdelen.

Van de 15 deelnemers aan het eerste schildertraject zijn er 12 in een baan gestart. In het najaar van 2023 zijn andere opleidingstrajecten gestart. Zo werkt de Coalitie in enkele jaren toe naar loopbaanpaden voor 11 beroepen. Per vakgebied doet er steeds een andere kring van bedrijven mee.

De partners hebben de pilot vanuit hun reguliere bedrijfsvoering gefinancierd. De aanpak verder ontwikkelen en opschalen kan echter niet zonder additioneel budget. Ook sommige maatwerkoplossingen voor deelnemers zijn niet goed mogelijk zonder extra financiering. De recente Regio Deal lijkt dit vooralsnog mogelijk te maken.

## Bied ruimte voor eigen initiatief van bewoners en *small wins*

In alle fasen in dit praktijkboek is nadruk gelegd op bewonersbetrokkenheid als voorwaarde voor het slagen van de brede wijkaanpak. Bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma, waarin doelen omgezet worden in concrete interventies en beleid, kan de neiging ontstaan om alleen oog te hebben voor initiatieven van bewoners die direct aansluiten op deze doelen. Dit is echter onverstandig. **Om vertrouwen en commitment (terug) te winnen en om de zichtbaarheid van de wijkaanpak te vergroten, moet er altijd ruimte zijn voor kleine initiatieven die gewaardeerd worden door bewoners**, ook wanneer de impact op lange termijn niet direct goed hard te maken is. Veel wijkaanpakken hebben daarom budget om hieraan tegemoet te komen. Daarbij is het belangrijk om niet alleen laaghangend fruit te oogsten (*quick wins*) maar vooral ook werk te maken van *small wins*: kleinschalige maatregelen of projecten die een grote impact of uitstraling uitoefenen en die relatief snel kunnen worden gerealiseerd.<sup>156</sup>

Mira Vendrig, de coördinator van de Betere Buurten-aanpak in Nieuwegein: 'We voeren ook altijd direct wat uit. Juist omdat je in het begin best tegen wat wantrouwen aanloopt. Door tegen alles ja te zeggen en direct aan de slag te gaan krijg je de bewoners mee, de bewoners die op dat moment betrokken zijn fungeren dan ook direct als ambassadeurs richting andere bewoners.' In de Rotterdamse BoTu-aanpak is een methode voor participatief begroten ontwikkeld, die bewoners in staat stelt om mee te beslissen over investeringen in hun wijk (zie [kader p.106](#)).

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken

## Aan de slag

Een brede wijkaanpak is altijd een tijdelijke aanpak, ook al zijn de programma's langjarig. Het gaat dus altijd om een additioneel programma, dat onmogelijk zonder additioneel geld kan worden uitgevoerd. De opstapeling van opgaven vraagt een brede samenwerking en een onorthodoxe aanpak. Daarom moet het uitvoeringsprogramma een herkenbare vertaling zijn van de in de visie gestelde doelen en ambities. Welk beleid en welke interventies leiden tot het dichterbij brengen van deze doelen? Hoe sluiten het additionele beleid en interventies aan op de verandertheorie van de aanpak? Welke kennis hebben we nodig om dit beleid en deze interventies vorm te geven, zowel uit de wijk als daarbuiten?

In deze wijken wordt al veel inzet gepleegd op diverse domeinen en worden waarschijnlijk al veel lokale initiatieven uitgevoerd. Het is de kunst om de wijkaanpak waar mogelijk hierop aan te laten sluiten. Want gebiedsgerichte aandacht en inzet is alleen zinvol als aangesloten kan worden op bestaande netwerken en structuren in de wijk – behalve natuurlijk die in het criminele circuit met een negatieve impact op de wijk. Om tot een uitvoeringsprogramma te komen is het daarom zaak om de wijk goed te kennen, niet alleen haar problemen maar ook haar kracht en kansen.

## Checklist uitvoeringsprogramma

### Vragen en gesprekspunten

- Zijn concrete *doelen en ambities voor de komende tien tot twintig jaar* geformuleerd?
- Zijn *middelen en menskracht beschikbaar* voor een langjarige uitvoering van de plannen en interventies? Of kan hier in stappen naartoe worden gewerkt?
- Zijn *bewoners betrokken* bij de vertaling van visie naar uitvoeringsprogramma, ook om concurrentie met bestaand initiatief te voorkomen?
- Wordt in de uitvoering van maatregelen ruimte geboden voor eigen initiatief, zeggenschap en eigenaarschap van bewoners?
- Is het uitvoeringsprogramma complementair aan bestaand gemeentelijk beleid, rijksbeleid en de reguliere inzet van lokale partners?
- Zijn uitvoeringsplannen *afgestemd tussen beleidsdomeinen en partijen* om samenhang en efficiëntie te vergroten en overlast voor bewoners te beperken?
- Met welke instrumenten, kanalen en middelen wordt burgerparticipatie gestimuleerd en ingebed in de planvorming en de uitvoering?
- Wordt in de uitvoering gestuurd op outcome-doelen die aansluiten op de verandertheorie van de brede wijkaanpak?

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken

## 6.4 Monitoringstructuur



### Wat is belangrijk om te weten?

Het monitoren van de voortgang en het doelbereik is een belangrijk middel om koers te houden. Wanneer resultaten tegenvallen, kunnen partners daarop worden aangesproken: zij zijn immers allen verantwoordelijk.<sup>157</sup> Bij het opzetten van de monitoringstructuur kan worden voortgebouwd op de analyse in de Oriëntatiefase, waarmee de opgaven zijn geïdentificeerd en de doelen en ambities die zijn vastgesteld in de Ontwerpfase.

### Bouw voort op visie, ambities en verandertheorie

Monitoring en evaluatie richt zich op het geheel aan verandertheorieën en op de randvoorwaarden waaronder deze ook kunnen gaan werken. Om de activiteiten, *throughput*, *output* en *outcome* te monitoren en om interventies te kunnen evalueren en werkzame elementen en goede praktijkvoorbeelden te identificeren, is een gedegen uitwerking van de onderliggende 'verandertheorie' – het uiteenrafelen van hoofd- en subdoelen en de activiteiten die hieraan een bijdrage gaan leveren – een cruciale eerste stap om de monitoring op te zetten. Zie het voorbeeld van de aanpak van armoede en schulden in de stedelijke focusgebieden van het NPLV (zie kader p.96).

Idealiter biedt de opzet van de monitoring en evaluatie zicht op zes onderdelen:

1. *De lokale uitvoeringsplannen.* De beoogde lokale inzet van maatregelen en activiteiten en de doelen en beoogde effecten van die lokale inzet. Via analyse van lokale plannen en aanvullend interviews met de uitvoerders kan hier een goed beeld van geschetst worden.
2. *Het proces.* De plannen kunnen bij de realisatie onderhevig zijn aan grote veranderingen. In het proces kan de doelgroep wijzigen, kan de uitvoering stil komen te liggen, of er moet gewacht worden op instemming, enzovoort. Het is belangrijk niet alleen naar de inhoud van die wijzigingen te kijken, maar ook naar de aard van de samenwerking om hier zo constructief mogelijk mee om te gaan.
3. *De mate waarin doelen en effecten gerealiseerd worden.* Verzamel kernindicatoren die over zowel feiten (bijv. uitstroomgegevens) als de beleving van de eindgebruikers gaan (bijv. tevredenheid of de mate waarin iemand zich weerbaarder voelt). De inzichten en ervaringen van betrokkenen dienen verzameld te worden, bijvoorbeeld via actieonderzoek.
4. *Inzicht in samenhang.* Organiseer een proces van gezamenlijke duiding en reflectie op de data. Daarvoor zullen indicatoren van verschillende aard met elkaar verbonden moeten worden en zullen verbanden en patronen gezocht worden tussen structuur, randvoorwaarden, proces en resultaten. Dit biedt zowel mogelijkheden voor een afzonderlijk beeld per domein als een integraal beeld door alle maatregelen heen.
5. *Wat werkt en hoe het werkt.* Dit kan plaatsvinden in verdiepende studies. Welke inzet wordt gepleegd in de lokale praktijken, hoe wordt die inzet vorm gegeven, met welke interventies, in welke context, wat werkt wel/niet en met welke resultaten?
6. *Hoe kunnen we leren?* Het geheel heeft pas echt zin als de resultaten breed gedeeld worden en worden ingebed in de *governance*-structuur. De aanpak en precieze inzet kan worden aangepast, maar ook de doelstellingen kunnen worden bijgesteld.

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken

## Verandertheorie Wij de Westwijk: missie, ambities, indicatoren en strategie

Voor de Westwijk in Vlaardingen heeft de alliantie de volgende missie geformuleerd: "Binnen 20 jaar kunnen kinderen en jongeren in de Westwijk hun talenten optimaal ontwikkelen, kiezen zij voor een opleiding die past bij hun talenten en duurzaam arbeidsmarktperspectief biedt en halen ze minimaal een startkwalificatie voor de arbeidsmarkt."

Vanuit de overtuiging 'It takes a village to raise a child', is beredeneerd welke vijf ambities bijdragen aan de missie. Naast talentontwikkeling en een duurzaam arbeidsmarktperspectief voor kinderen zijn dat de bestrijding van armoede en schulden, werk, goede woningen en een plezierige en veilige woonwijk. Voor alle vijf ambities zijn vervolgens deelambities en indicatoren vastgesteld; hieronder is weergegeven hoe de ambitie 'Perspectief voor elk kind' is uitgewerkt.

### Perspectief voor elk kind

Elk kind heeft gelijke kansen op een mooie toekomst door goed onderwijs met een duurzaam arbeidsmarktperspectief, het opdoen van zelfvertrouwen en ruimte om zijn/haar talenten te ontwikkelen.

Deelambities:

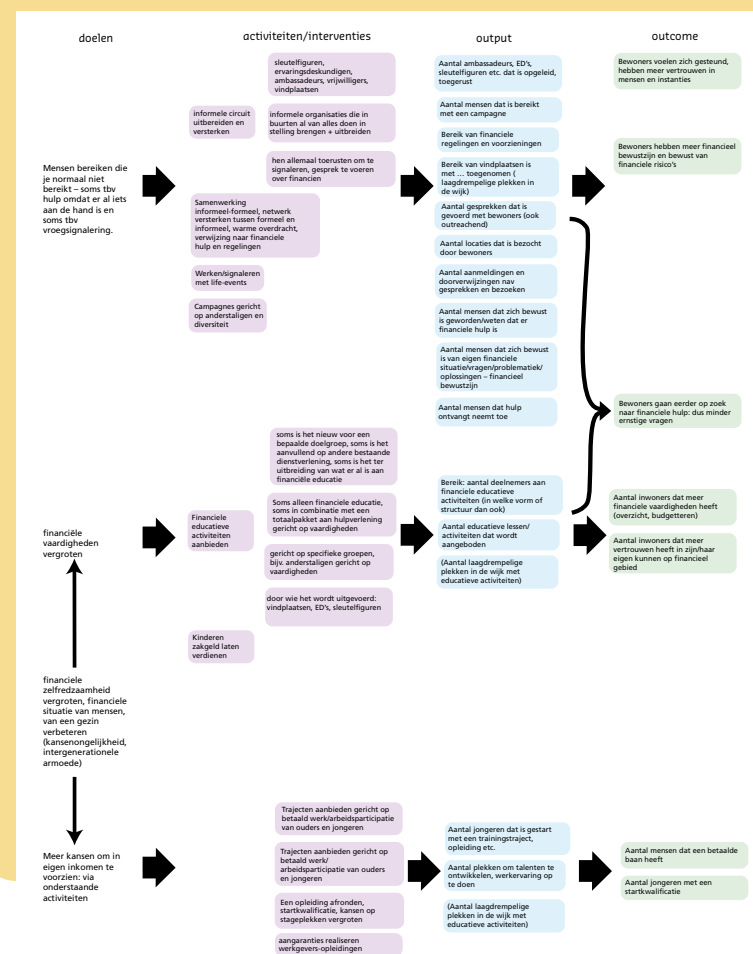
1. Kinderen kunnen hun talenten optimaal ontwikkelen
2. Leerlingen kiezen een opleiding die past bij hun talenten & passie en die duurzaam arbeidsmarktperspectief biedt
3. Alle leerlingen behalen hun startkwalificatie

Indicatoren:

1. % van de kinderen met een VVE-indicatie dat deelneemt aan de Voor- en Vroegschoolse Educatie
2. % leerlingen dat het schooladvies van hun basisschool haalt
3. % leerlingen dat een startkwalificatie haalt
4. Kwalitatieve meting welbevinden kinderen en jongeren

## Aanpak armoede en schulden: van doelen naar outcome

Als voorbeeld is hieronder inzichtelijk gemaakt wat de twintig stedelijke focusgebieden in de plannen die zijn ingediend voor de SpUK Kansrijke Wijk denken te gaan doen aan het thema armoede & schulden. Deze figuur is dus niet de verandertheorie van één enkel focusgebied, maar is gebaseerd op de ideeën die onder dit thema zijn uitgewerkt door alle stedelijke focusgebieden van het NPLV.



## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



## Benut beschikbare data

Bij voorkeur wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van data en gegevens die reeds worden verzameld, aangevuld met landelijke data op een aantal kernindicatoren – zodat de monitoring overzichtelijk, behapbaar en actueel kan worden gehouden. Sommige gemeenten gebruiken de statistische instrumenten die gebruikt worden om de opgaven op wijkniveau in kaart te brengen, ook voor monitoringdoeleinden. De initiële analyse fungeert dan als nulmeting. De voortgang en het doelbereik kan worden afgelezen met behulp van vooraf vastgestelde outputindicatoren (zoals minder vroegtijdige schoolverlaters, hogere cito-scores, minder gezinnen met hulpverlening, minder overlastmeldingen).

## Maak gebruik van participatief actieonderzoek

Participatief actieonderzoek kan helpen om inzicht te krijgen in ‘wat’- en hoe-vragen’ (zoals wat werkt, hoe werkt het en hoe kunnen we hiervan leren?). Dit helpt ook bij het inbedden van een reflectieve werkwijze in de wijkaanpak. In participatief actieonderzoek komen beleid, uitvoering en onderzoek samen: de betrokkenen bij de aanpak nemen tegelijkertijd deel aan het onderzoek naar de werkzaamheid ervan. Professionals en ambtenaren dragen bij aan het onderzoek, maar ook bewoners, scholieren of cliënten van een zorginstelling. De opbrengst vloeit direct terug naar de plek waar ze het hardst nodig is: de praktijk van beleid en uitvoering in al die wijken waar de leefkwaliteit en de bestaanszekerheid onder druk staat.<sup>158</sup> Zo is in Amsterdam Nieuw-West de methode van ‘Waarderend Actieonderzoek’ gebruikt om in gesprek te gaan over de belangrijkste opgaven voor het gebied. In Leeuwarden-Oost is er een pilot met actieonderzoek van start gegaan rond 15 nieuwe basisbanen.

### Opzet van de monitoring van het NPLV

Als we kijken naar de bouwstenen van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid dan valt de ruime aandacht op voor de kwalitatieve duiding, zowel op lokaal als nationaal niveau.

Bouwstenen voortgangsrapportage NPLV Nationaal			
Kwantitatief		Kwalitatief	
Nationaal	Lokaal	Nationaal	Lokaal
17 Kernindicatoren		Duiding ontwikkelingen en cijfers	Duiding ontwikkelingen en cijfers in lokale VGR
x aantal voortgangindicatoren op in- en output-niveau	x aantal voortgangindicatoren op in- en output-niveau/lokale VGR	Duiding voortgang, oa obv aanvullend kwalitatief onderzoek naar inzet en werking departementale regelingen	Duiding voortgang in lokale VGR
		Procesinformatie	Procesinformatie
		Voortgang overige acties uit programmapien per Actielijn	
		Best practices	Best practices uit lok VGR
		Lessons learned & reflecties	Lessons learned uit lok VGR
		Aanvullend onderzoek (oa naar werking governance)	
		Conclusies jaarlijkse Jaargesprekken	

## Aan de slag

Het monitoren van de voortgang en het doelbereik helpt om koers te houden. Hierbij kan worden voortgebouwd op de analyse waarmee de opgaven zijn geïdentificeerd. Maak waar mogelijk gebruik van lokale en landelijk beschikbare gegevens en verzamel aanvullend wat nodig is. Om inzicht te krijgen in de voortgang van de uitvoering en het doelbereik, is jaarlijkse actualisatie van de monitoringinformatie gewenst, zowel op project- en interventie- als programmaniveau (gebaseerd op zowel harde als zachte informatie).

## 4. Oriënteren

## 5. Opstarten

## 6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

## 7. Uitvoeren

## 8. Herijken



## Checklist aandachtspunten in de monitoring

### Vragen en gesprekspunten

- Wordt in de uitvoering *gestuurd op outcome-doelen* die aansluiten op de verandertheorie van de brede wijkaanpak?
- Worden voortgang en doelbereik zowel op interventie- als programmaniveau gemonitord?
- Wordt voor de monitoring, naast statistische data, *gebruik gemaakt van inzichten van betrokkenen* (via participatief actie-onderzoek)?
- Worden doelen, aanpak en *beoogde resultaten bijgesteld* op basis van monitoringinformatie?
- Worden *partners op hun inzet aangesproken* indien resultaten tegenvallen?

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

- Procesregie
- Organisatie- en participatiestructuur
- Uitvoeringsprogramma
- Monitoringstructuur

7. Uitvoeren

8. Herijken

# 7

## Uitvoeren

In de uitvoeringsfase gaat het erom tegelijkertijd 'de goede dingen te doen' en die dingen 'goed te doen'. Dit vraagt om coördinatie, afstemming en wendbaarheid. Omdat er in kwetsbare wijken vaak *wicked problems* spelen en je te maken krijgt met onverwachte ontwikkelingen, voortschrijdend inzicht of veranderende omstandigheden, is een lerende aanpak nodig. Betrokkenheid van bewoners, experimenteren en monitoring helpen om koers te houden tijdens de uitvoering.





Als de uitvoeringsprogramma's zijn gemaakt (wat gaan we doen?), de samenwerkingsafspraken in de uitvoering helder zijn (hoe gaan we dat doen?) en een lerende aanpak is uitgedacht (hoe blijven we dat verbeteren?), dan kan de uitvoering van start gaan. Vanzelfsprekend is dit maatwerk, per wijk en per domeinoverstijgende interventie, maar een aantal aandachtspunten zijn in alle gevallen van belang. Want de afspraken die in de opstart- en ontwerpfase zijn gemaakt over de visie, over sturing en samenwerking en in het uitvoeringsprogramma, worden pas levend door het te gaan doen. Een brede wijkaanpak krijgt pas vleugels als gezamenlijk tastbare resultaten geboekt worden.

## 7.1 Samenwerken tijdens de uitvoering



### Wat is belangrijk om te weten?

Slagvaardig samenspel in een integrale wijkaanpak ontstaat vanuit een heldere taakverdeling tussen betrokken partijen, die ieder hun eigen kwaliteit inbrengen. Integraal werken betekent niet alles met alles verbinden en iedereen overal bij betrekken. **Het gaat er vooral om dat partijen hun eigen taak zo goed mogelijk uitvoeren, en waar nodig afstemming organiseren met andere partijen.** En het betekent: altijd verder kijken dan de eigen sectorale doelstellingen, respect tonen voor elkaars positie en elkaar waar mogelijk helpen.<sup>159</sup> In de uitvoeringsfase zijn samenwerkingsprocessen en samenwerkingsafspraken essentieel om ervoor te zorgen dat er beweging komt en om te voorkomen dat de energie wegloopt bij partners en professionals.

### Coördineer de uitvoering

De uitvoering van een brede wijkaanpak moet altijd actief gestimuleerd, begeleid en gecoördineerd worden. Het gebrek aan hiërarchie in een meerpartijensamenwerking maakt de coördinatie van de uitvoering heel anders dan uitvoering vanuit één speler. Partnerorganisaties stuur je niet zozeer aan, maar je gaat (en blijft) met ze in gesprek. Er is ook niet één plek waar beslissingen worden genomen of informatie wordt gedeeld. Dat gebeurt op verschillende plekken, bij meer mensen en op diverse momenten. Goede coördinatie en regie is onmisbaar om ervoor te zorgen dat de juiste informatie op tafel komt, dat besluitvorming zorgvuldig en tijdig plaatsvindt en dat de financiering wordt geregeld. Vervolgens moet de taakverdeling helder worden. Wat wordt opgepakt binnen de brede wijkaanpak en welke taken blijven bij de partners? En wie heeft daar dan zeggenschap over of verantwoordelijkheid voor?

De programmaleider, ondersteund door een programmabureau of projectteam, stimuleert anderen tot acties, stelt deadlines, identificeert obstakels en werkt aan praktische oplossingen hiervoor. In samenspraak verdelen partijen het werk, om voortgang te maken én de samenhang te bewaken. Ook het bewaken van praktische afspraken, bijvoorbeeld rondom de uitwisseling van data- en gegevens, behoort tot de verantwoordelijkheid van de programmaleider. Regie en coördinatie is overigens iets anders dan zelf doen of uitvoeren. Partners moeten zich hiervan bewust zijn: ze moeten zelf het werk verzetten.

### Verbind reguliere en additionele inzet

Er gebeurt al zeer veel in de meeste kwetsbare wijken. Het reguliere werk van woningcorporaties, groenbeheer, zorg- en welzijnspartijen en bewonersinitiatieven moet niet belemmerd of beconcurrereerd worden door het

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken



optuigen van nieuwe programma's en experimenten in de uitvoering van de brede wijkaanpak. **Alleen door goed aan te sluiten op bestaand initiatief en de focus te leggen op een additionele en lerende aanpak kan één en één drie worden in deze wijken.** En juist dit kan ingewikkeld zijn, want domeinoverstijgend en gebiedsgericht werken gaat vaak om 'additioneel grenswerk': mensen moeten buiten de grenzen van hun reguliere werk stappen.

'Additioneel' kan betekenen dat een bestaande aanpak in de wijk wordt geïntensiveerd of dat actief gezocht wordt naar domeinoverstijgende koppelkansen tussen reguliere werkprocessen. Daarnaast zullen delen van de langjarige doelstellingen alleen behaald kunnen worden door nieuwe experimentele initiatieven op te zetten. Deze experimenten of doorbraakpilots mogen kleinschalig beginnen als bij de start maar wordt nagedacht over uiteindelijke inbeddingsmogelijkheden in beleid en reguliere werkprocessen. Hier moet monitoring en reflectie op worden georganiseerd en ook bewoners of gebruikers zullen hier een rol in moeten krijgen.

### Halen en brengen tussen partners in de uitvoering

Partijen zijn bereid om hun schouders onder een aanpak te zetten als zij ook een opbrengst voor zichzelf en hun organisatiedoelen verwachten. Tijdens de uitvoering moet die opbrengst zichtbaar en voelbaar blijven. Wanneer de balans van halen en brengen op orde is, blijven partners enthousiast aan de slag. Het is daarom **van belang om na te denken hoe je elkaar blijft vasthouden, ook als een partner het even moeilijk heeft om de aanpak in de eigen organisatie te 'verkopen'**. Dit kan op alle niveaus van de samenwerking spelen. Door transparantie in de samenwerking en onderling vertrouwen kunnen samenwerkingspartners en -niveaus elkaar ondersteunen om deze knelpunten in eigen organisaties te overbruggen.

### Creëer mandaat en een lerende werkomgeving voor projectteams

Beleid, samenwerkingsafspraken en organisatieverbanden bieden geen garanties voor succes, het gaat om de mensen die het werk invullen en uitvoeren. Naast competenties, zijn continuïteit en persoonlijk commitment van grote waarde. Het is belangrijk dat medewerkers en teams in de uitvoering ruimte van handelen krijgen van hun organisaties maar ook duidelijkheid over randvoorwaarden. **Domeinoverstijgend werken en experimenteren moet voor organisaties meer zijn dan een wens, maar moet door medewerkers ook worden ervaren in de praktijk.** Steun van bestuur en management is hierbij essentieel. En medewerkers moeten in de brede wijkaanpak ook letterlijk ruimte krijgen om in de buitenwereld te werken.

Experimenteren en het koppelen van opgaven vraagt dat een andere projectmatige en procesmatige werkwijze dan zij veelal gewend zijn. Voor veel medewerkers betekent domeinoverstijgend werken een verandering ten opzichte van de reguliere taken. Binnen domeinoverstijgende projectteams moet in de uitvoering een lerende werkomgeving ontstaan waar medewerkers willen leren, ook van elkaar. Dat vraagt aandacht voor benodigde kennis en vaardigheden en het delen en evalueren hiervan. Het is aan te raden om hier een systematiek voor te volgen die voor iedereen herkenbaar is, zoals bijvoorbeeld participatief actieonderzoek<sup>160</sup> of living labs<sup>161</sup>.

Een van de redenen om opgaven in de wijk domeinoverstijgend op te pakken is het optimaliseren van inzet van mensen.<sup>162</sup> Voor de meeste opgaven die spelen zijn onvoldoende werknemers te vinden. Binnen organisaties is veel verloop en veel mensen verbinden zich tijdelijk aan organisaties. Bovendien vraagt de politieke realiteit dikwijls om onvoorspelbare inzet. Personeelwisselingen kunnen een negatieve

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken

invloed hebben op het tempo en de continuïteit van een wijkaanpak. Hoewel personele discontinuïteit een gegeven is op de huidige dynamische arbeidsmarkt, veroorzaakt het in een wijkaanpak vaak onrust, vertraging en afbrokkelend vertrouwen. Wanneer een projectleider wegvalt of opstapt gaat er vaak kennis, kunde en netwerken in de wijk verloren. **Het is belangrijk dat gemeenten en hun partners meer werk maken van het scheppen van de condities om mensen te binden.** Door opgedane ervaringen en gemaakte afspraken goed vast te leggen, kan bovendien worden voorkomen dat de aanpak stagneert als er iemand wordt vervangen.<sup>163</sup>

### Aan de slag

De neiging om tijdens de uitvoering om de visie en doelstellingen van de brede (integrale) aanpak uit het oog te verliezen kan groot zijn. Verbindingen tussen de puzzelstukjes in de uitvoering en het grote doel van wijkverbetering moet op verschillende manieren geborgd worden tijdens de hectiek van de uitvoering. Heldere samenwerkingsafspraken, goede relaties en respect voor elkaar en voor elkaars taken en werkzaamheden zijn dan ook cruciaal. De programmaleider moet, ondersteunend door het programmabureau zorgen voor coördinatie en periodieke afstemming tussen domeinen én tussen bestuurlijke, tactische en operationele niveau van de aanpak. Daarom is het tevens van belang dat medewerkers van hun achterliggende organisaties ruimte krijgen om domeinoverstijgend samen te werken, te experimenteren, te leren en reflecteren.

## Checklist samenwerken in de uitvoering

### Vragen en gesprekspunten

- Wordt de uitvoering actief gestimuleerd, begeleid en gecoördineerd door een persoon of organisatie met mandaat?
- Is er *voldoende mandaat vanuit organisaties* voor medewerkers om domeinoverstijgend te werken en te experimenteren?
- Krijgen professionals *voldoende discretionaire handelingsruimte* om creatief, inventief en zo nodig onconventioneel te werk te gaan?
- Is er *voldoende operationele capaciteit* beschikbaar om activiteiten en maatregelen adequaat uit te voeren?
- Wordt er gewerkt aan *transparantie en onderling vertrouwen* in de samenwerking om knelpunten bij de eigen organisaties in de uitvoering op tafel te kunnen leggen en gezamenlijk op te lossen?
- Is er *structureel aandacht voor afstemming tussen beleidsdomeinen en partijen* op zowel het bestuurlijke, tactische als professioneel niveau om samenhang en efficiëntie te vergroten en overlast voor bewoners te beperken?
- Beschikken beleidsmakers en professionals over voldoende *handelings- en experimenteeruimte*, zodat ze in de praktijk kunnen uitvinden hoe de gebiedsgerichte werkwijze kan floreren?
- Hebben betrokkenen de *competenties* en *de wil* om in weerbarstige omstandigheden een verschil te maken?
- Wat wordt er gedaan om *personele continuïteit op sleutelposities* – zowel in beleid en uitvoering als ten aanzien van de procesregie – te waarborgen?
- Zijn er samenwerkingsafspraken gemaakt over data-uitwisseling, besluitvorming, financiering en taakverdeling in de uitvoering?

## 7.2 Participatie in de uitvoering



### Wat is belangrijk om te weten?

In dit praktijkboek is vaak benadrukt dat participatie van bewoners in alle stadia van de brede wijkaanpak van grote meerwaarde is voor het slagen van de aanpak. Ook is erop gewezen dat de wijkaanpak goed aan moet sluiten op bestaande initiatieven en netwerken in deze wijken en dat de expertise en ervaringskennis onmisbaar is om te bepalen welke interventies en maatregelen wenselijk, haalbaar en effectief zijn. Van oudsher is participatie in de Nederlandse beleidspraktijk vaak vooral ingezet om bewoners te betrekken op interventieniveau in hun nabije omgeving, oftewel in de uitvoering. Er is al veel ervaring opgedaan over participatie in deze fase en er is ook veel literatuur over voorhanden.<sup>164</sup> In dit praktijkboek volstaan we voor de uitvoeringsfase met het benoemen van aandachtspunten die van extra belang zijn in de brede gebiedsgerichte aanpak van kwetsbare wijken.

### Realiseer snel en tastbaar resultaat

De uitvoering van een brede wijkaanpak kan soms jaren op zich laten wachten. Nog langer duurt het vaak voordat de eerste signalen van verbetering worden gevoeld door de bewoners. In deze wijken leven veel mensen die nu grote zorgen hebben en die meer bezig zijn met het overleven op korte termijn dan met de vraag hoe hun wijk er over 10 jaar voor staat. Bovendien bestaat er groot wantrouwen bij veel bewoners in deze wijken. Ze hebben het gevoel dat de overheid en andere partners er niet voor hun zijn. Daarom is het van belang om naast lange termijn doelen ook op korte termijn resultaten – niet alleen *quick wins* maar vooral ook *small wins* (zie ook [6.3 Uitvoeringsprogramma, p.88](#)). Laat een deel van

de investeringen duidelijk en snel zien, zoals de aanpak van openbare ruimte, voorzieningen of buurtactiviteiten. Dit vraagt om een brede communicatie in en met de wijk en geregeld om een feestelijk moment om successen te vieren.

In de Canadese *Sustainable Neighbourhood Action Program*-aanpak (kortweg SNAP) wordt zo snel mogelijk begonnen met eenvoudig op te starten acties (de zogenoemde *quick start projects*). Doel van deze projecten is vertrouwen op te bouwen en te laten zien wat concreet wordt bedoeld met 'actie ondernemen in samenwerking met bewoners' (wat inmiddels een bewezen succesfactor is van de SNAP-projecten). Door snel met dergelijke projecten te starten, wordt een positieve toon gezet voor de verdere uitwerking van het wijkgerichte programma (zie [kader over SNAP p.105](#)).

### Wees aanwezig en benaderbaar

Om vertrouwen te winnen in deze kwetsbare wijken en snel te kunnen reageren is het voor de participatie in de uitvoering van belang om zichtbaar en aanwezig te zijn in de wijk. Dit moet vooral letterlijk opgevat worden. De samenwerkingspartners, coördinatieteam en/ of programmabureau moeten regelmatig hun gezicht laten zien in de wijk of veel beter nog: hun werkplek in de wijk vestigen. Deze aanwezigheid moet gecombineerd worden met een bepaalde mate van benaderbaarheid. Het kan daarom verstandig zijn om werkplekken in een bestaande wijkvoorziening te realiseren, waar verschillende partners werken en samenwerken. Zo is het overgrote deel van de programmabureaus van de 20 NPLV-focusgebieden gehuisvest in een pand in het gebied zelf.

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring



Naast het strategische niveau is het nog meer van belang om een of meerdere werkplekken te hebben voor samenwerkende wijkprofessionals die betrokken zijn bij de wijkaanpak. Daarbij kan aangesloten worden op bestaande voorzieningen in de wijk of nieuwe voorzieningen worden opgezet. In de aanpak *Betere Buurten Nieuwegein* zijn meerdere buurtkamers opgezet. Buurtkamers zijn laagdrempelige plekken waar buurtbewoners binnen kunnen lopen, voor een kop koffie of een praatje. De verschillende buurtprofessionals gebruiken de buurtkamers regelmatig als werkplek.

### **Werk creatief en outreachend**

Interventies voorkoken en daarna bewoners uitnodigen om samen de puntjes op de i te zetten is algemeen beleid te noemen in Nederland en eigenlijk nooit verstandig. Het al eerdergenoemde gebrek aan vertrouwen en de kwetsbaarheid van de inwoners maakt dit in de brede wijkaanpak extra onverstandig. Het uitvoeringsniveau is bij uitstek de plek om in gezamenlijkheid tot zinvol beleid en interventies te komen die aansluiten bij de leefwereld van bewoners, om vertrouwen te winnen en om effectiviteit van de aanpak te vergroten. Om een grotere groep bewoners te betrekken zullen bewoners op een creatieve en 'outreachinge' manier moeten worden benaderd. Dit betekent dat naast de gebruikelijke bewonersavonden, goed moet worden aangesloten op bestaande ontmoetingsmomenten en -voorzieningen. Ook kan het verstandig zijn om naast de bestaande netwerkinfrastructuur nieuwe momenten en creatieve manieren van contact te organiseren op buurt en zelfs straatniveau. Hierbij kunnen de uitgangspunten van de ABCD-benadering worden benut – de focus op relaties en 'wat sterk is' kan helpen om het eigenaarschap van bewoners bij de uitvoering beter te borgen (zie [kader, p.44](#)).

### **Werk met ambassadeurs en sleutelpersonen**

Om bepaald nieuw beleid of interventies effectiever te maken kan het verstandig zijn om toe te werken naar ambassadeurs onder bewoners. **Het vertrouwen in de meerwaarde van een aanpak kan worden vergroot als bewoners elkaar aanspreken en uitnodigen om mee te doen in plaats van de instituties zelf.** Dit effect is nog sterker als dit informele leiders of anders gezegd, sleutelpersonen in de wijk zijn.

In de Canadese *Sustainable Neighbourhood Action Program*-aanpak (kortweg SNAP) staan de behoefte en inzet van bewoners centraal. Als onderdeel van de aanpak worden wijkbewoners opgeleid tot wijkambassadeurs. Zij worden gecoacht en ondersteund door professionals en hebben tot taak medehuurders te enthousiasmeren en begeleiden (Zie [kader p.105](#)). Bij de herstructurering van de Amsterdamse Kolenkitbuurt is nauw samengewerkt met vijf bewoners die een rol vervulden als informeel leider in de buurt (zie kader hieronder). In de NPLV-focusgebieden Overvecht (Utrecht) en in Dordrecht West zijn op een vergelijkbare wijze bewoners betrokken die als ambassadeur fungeren van de wijkaanpak.

#### **Kolenkitbuurt Amsterdam: sleutelpersonen in hun kracht zetten**

De vernieuwing van de Kolenkitbuurt is sinds 2003 in verschillende fases uitgevoerd. In 2020 vond het Stadsdeel West een nieuwe impuls nodig. Er moesten nog 800 woningen worden vernieuwd, en de sociale en economische opgave in de wijk vroeg onverminderd aandacht. In 2020 greeg STIPO de opdracht voor het opzetten van een integrale vernieuwing. In samenwerking met bewoners, de gemeente, woningcorporaties en andere partners in de wijk is een plan van aanpak voor de sociale, economische en fysieke opgaven in de wijk. Daarbij is een

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken





breed palet aan lokale initiatieven en sleutelpersonen opgespoord en er zijn verschillende informele leiders geïdentificeerd. Dit zijn bewoners die zich al jarenlang vrijwillig inzetten voor bepaalde kwetsbare groepen in de wijk. Er is besloten om naast deze initiatieven te gaan staan en ze te ondersteunen in hun groei, in plaats van vanuit de organisatie te bepalen welke acties nodig zijn. Voor de fysieke vernieuwing lieten Rochdale en gemeente Amsterdam het participatieproces daarom niet door een extern bureau uitvoeren, maar is aan vijf informele leiders gevraagd dit in opdracht te doen. Een nieuwe aanpak die enerzijds bedoeld was om de bestaande initiatieven te versterken en anderzijds hun jarenlang opgebouwde bestaande netwerken te respecteren. Ondanks de coronatijd werden zo 400 van de 1.600 bewoners actief bij het fysieke vernieuwingsplan betrokken.

Mbarka N’Bir van Stichting Amirah is één van deze sleutelpersonen: “We deden mee, maar wel op onze voorwaarden: we willen dat de pijn van bewoners serieus wordt genomen, en dat we mensen ook echt iets kunnen bieden, door te kijken naar hun talenten en de krachten die er al zijn. Door bewoners bij het proces te betrekken, versterk je de verbondenheid en kan je laagdrempelig met elkaar de uitdagingen in de wijk aanpakken en de positieve zaken/energie delen. Dat betekent niet alleen spreekuren op locatie, maar ook een woningcorporatie die echt luistert en kijkt naar mogelijkheden.” Ook Nadia Aktaou van Stichting Samen Kracht, een stichting die zich inspant voor de zelfredzaamheid van bewoners, benoemt de kracht van de samenwerking met sleutelpersonen: “Er was meer vertrouwen, omdat wij betrokken waren. Samen met het stadsdeel, die meedenkt en faciliteert, gaat het proces met de herstructurering beter. Er bloeien nieuwe initiatieven op: een buurtcoöperatie met een wasserette wordt opgericht, of een initiatief als de Kolenkit Koks.”

### Wijkambassadeurs in het Canadese SNAP

De Canadese Sustainable Neighbourhood Action Program-aanpak (kortweg SNAP) is in 2009 opgericht door de Toronto and Region Conservation Authority (TRCA). Het doel van SNAP is om gemeenten in Toronto en omgeving te helpen wijken te verduurzamen en te revitaliseren op een wijze die zowel aansluit op de behoeften van bewoners als op doelen die gemeenten zich met betrekking tot het klimaatprobleem hebben gesteld. SNAP ontwikkelde hiervoor een gestructureerde werkwijze die vervolgens voor elke wijk op maat wordt gemaakt, afhankelijk van de specifieke opgaven en in overleg met lokale stakeholders. Het activeren en betrekken van bewoners is een van de hoofdbestanddelen van de SNAP-werkwijze. Hiertoe werkt SNAP met zogenaamde *community leaders* of wijkambassadeurs: bewoners die binnen hun buurt veel vertrouwen genieten. Soms zijn er al bewoners die op duurzaamheidsgebied een leidende rol op zich hebben genomen. Waar dat niet het geval is, leidt SNAP bewoners hiertoe op, zodat ze over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om met, maar ook namens de bewoners te spreken en mee te beslissen. De *community leaders* worden gecoacht en ondersteund door professionals om hun medebewoners te enthousiasmeren en begeleiden. In de praktijk ligt meebeslissen soms ingewikkeld omdat gemeenten er moeite mee hebben om iets van hun besliskracht in te leveren. Naarmate SNAP meer succesvolle projecten heeft laten zien, is de weerstand echter afgenomen.<sup>165</sup>

Een evaluatie van de SNAP-aanpak in San Romanoway laat zien dat meer dan 70% van de bewoners die als vrijwilliger bij het project betrokken waren, verklaart vier of meer nieuwe vaardigheden te hebben ontwikkeld. 68% hiervan overweegt om hun cv met deze vaardigheden uit te breiden en 63% vindt dat hun vooruitzichten op een baan hierdoor zijn verbeterd. 88% van de bewoners zegt nieuwe

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken



vriendschappen te hebben gekregen. Van de eerste 28 afgestudeerden van de fruitbomencursus kregen er vier een fulltimebaan in stadslandbouwprojecten in Toronto; vier anderen lanceerden een sociale onderneming gericht op de zorg voor lokale fruitbomen in de wijk. 91% van de deelnemende bewoners gaf aan geld te besparen op boodschappen door deel te nemen aan de moestuin. De SNAP-aanpak laat, kortom, zien dat het in gezamenlijkheid met bewoners uitwerken van de plannen en het opleiden van wijkambassadeurs bijdraagt aan het verzilveren van koppelkansen op gebied van duurzaamheid, leefbaarheid én bestaanszekerheid.<sup>166</sup>

## Bied ruimte voor zeggenschap en vormen van eigenaarschap

Naast het betrekken van bewoners bij de visie- en planvorming, kunnen bewoners ook een actieve rol vervullen bij de uitvoering op interventieniveau. Bij concrete projecten dus. Als bewoners in de eerste fasen van de wijkaanpak een stevige rol hebben gekregen en vertrouwen in de wijkaanpak is gegroeid, zal een deel logischerwijs ook naar voren stappen om actief bij te dragen aan de uitvoering. Deze betrokkenheid kan de effectiviteit van de wijkaanpak vergroten. Bewoners kennen de wijk en hebben ervaring met de problematiek die wordt aangepakt. Om zeggenschap en eigenaarschap bij bewoners verder te stimuleren in de uitvoering kan worden gedacht aan het mede laten bepalen waar middelen in de eigen buurt worden besteed (zie kader over Bospolder Tussendijken hiernaast). Ook kunnen letterlijke vormen van eigenaarschap worden georganiseerd door taken van de gemeente aan bewoners over te dragen, zoals groenbeheer of coördinatie en beheer van buurtvoorzieningen.

### **Participatief begroten in Bospolder Tussendijken Rotterdam**

In Bospolder Tussendijken hebben bewoners zelf zeggenschap over een deel van het geld dat de gemeente beschikbaar heeft gemaakt voor de wijk. Ook in het oorspronkelijke programmaplan wilde de gemeente al ruimte maken voor ondernemers, bewoners, private partijen en andere organisaties om bij te dragen aan integrale en structurele oplossingen in de wijk. Via een 'open oproep' wilde de gemeente zicht krijgen op partijen die innovatieve oplossingen boden voor en met de wijk. Voor de 'open oproep' werd jaarlijks 3 ton beschikbaar gesteld. Oorspronkelijk was de gedachte dat de initiatieven beoordeeld zouden worden door de gemeente. Na de verandering van de organisatiestructuur in BoTu werd deze gedachte aan de kant gezet. Ook de beslissingen over deze vorm van financiering moesten terecht komen bij de bewoners uit de wijk. Daarom startte de gemeente in 2022 met een pilot 'participatief begroten'. De pilot werd direct gevolgd en onderzocht door promovenda van de universiteit Leiden en actieonderzoekers van de Veldacademie.

#### ***Hoe werkt participatief begroten in Bospolder Tussendijken***

Allereerst stelden de wijkmanagers een representatieve groep van ongeveer 40 bewoners uit de wijk samen die de beoordelingscommissie vormen. Het grootste deel van deze bewoners kwam uit het netwerk van de wijkmanagers. Een klein deel werd bereikt door middel van loting op adres (en de 'toevallige' bereidheid van deze mensen). Vervolgens werden er in 2022 vier beslisavonden georganiseerd. Voorafgaand aan de beslisavond krijgt de beoordelingscommissie de projectplannen toegestuurd. Deze projectplannen zijn opgesteld door initiatiefnemers of bedrijven (veelal) uit de wijk. De initiatiefnemers worden door projectleiders uit BoTu begeleid bij het opstellen van goede projectplannen. Op de beslisavond zelf konden de wijkbewo-

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken



ners allereerst met stickers (rood, oranje, groen) aangeven welke plannen volgens hen potentieel hadden. Vervolgens gingen zij aan tafel met elkaar in gesprek. Aan tafel namen ook een professionele gespreksleider van de gemeente en een projectleider deel. Projectleiders zijn overigens ook wijkbewoners met een bepaalde expertise op een thema. Aan tafel proberen de bewoners tot een consensus te komen over welke initiatieven gefinancierd worden. Elk project kan maximaal €30.000,- aan financiering krijgen.

### **Verbeteren van de aanpak in 2023**

Hoewel het deelnemen aan participatief begroten de bewoners meer eigenaarschap bood zagen de onderzoekers uit Leiden ook dat mensen met meer democratische ervaring meer zeggenschap hadden aan tafel.<sup>167</sup> Buurtbewoners met minder democratische competenties waren daarvoor eerder geneigd alleen 'mee te luisteren' of zich te onttrekken aan de discussie. Daarom heeft de organisatie van BoTu in 2023 een aantal veranderingen doorgevoerd om de aanpak inclusiever te maken. Zo is de aanpak minder 'talig' en minder schriftelijk: initiatiefnemers maken niet (alleen) een projectplan, maar ook een filmpje. De gesprekken worden vervolgens staand gevoerd rondom de cijfers 1-5 die op de grond worden neergelegd. Bewoners kunnen een cijfer geven aan een initiatief door zich te verplaatsen in de ruimte. Hierbij betekent een laag cijfer een 'negatieve' beoordeling en een hoog cijfer een 'positieve' beoordeling. Deelnemers kunnen zich ook verplaatsen tijdens het gesprek dat volgt over de initiatieven. Op deze manier kunnen zij hun mening geven zonder aan het woord te moeten zijn. Ook helpt dit de gespreksleider om het woord te geven aan mensen die juist minder of meer positief zijn. Tot slot wordt eerst de beslissing genomen welke initiatieven geld krijgen. Vervolgens wordt pas de discussie over de verdeling van het geld gevoerd. De gemeente heeft inmiddels een Europese subsidie binnengehaald waardoor het experiment 'participatief begroten' nog tot minimaal 2028 kan worden voortgezet.

## **➤ Blijvend communiceren**

Het is belangrijk om te blijven communiceren over de aanpak en over relevante ontwikkelingen in wijk, ook als er (vanuit de systeemwereld) weinig nieuws te melden is. Als gemeente en als alliantiepartners moet je betrouwbaar, benaderbaar en aanspreekbaar zijn. Dat betekent ook dat je moet leveren: afspraken en toezeggingen moeten worden waargemaakt. Want als je als gemeente bijvoorbeeld geen adequate en snelle opvolging weet te geven aan meldingen over afval, kun je moeilijk van bewoners verwachten dat zij gehoor geven. Wees eerlijk over onzekerheden, over wat noodzakelijk en wat onmogelijk is, en leg uit waarover wel of geen speel- of inspraakruimte bestaat. Zorg, kortom, voor continue communicatie, niet alleen door te zenden, maar vooral ook door goed te luisteren en wees daarbij eerlijk, transparant en betrouwbaar.<sup>168</sup>

### **Communicatie wijkaanpak Soesterkwartier Amersfoort**

In 2021 werd in het Soesterkwartier in Amersfoort in co-creatie een wijkperspectief opgesteld door een werkgroep die voor de ene helft bestond uit bewoners en voor de andere helft uit ambtenaren. De werkgroep bracht de hele wijk in beeld en dat vormde de basis voor de aanpak. Met het wijkperspectief zijn zo veel mogelijk bewoners uitgevraagd en de werkgroep is letterlijk de hele wijk doorgetrokken met een Buurtbokstour. Ook is door de werkgroep gebruik gemaakt van enquêtes. Deze activiteiten leidden tot een enorm draagvlak onder de bewoners voor de wijkaanpak. Echter, enkele jaren later liep het vertrouwen van de bewoners een fikse deuk op. Door gebrek aan capaciteit en middelen bij de gemeente heeft de uitvoering van de in het wijkperspectief genoemde

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken

projecten vertraging opgelopen. Hierover is weinig of laat gecommuniceerd naar de bewoners die in hun verwachtingen zijn teleurgesteld. In 2024 is de communicatie hersteld en komt er een G1000-wijkberaad in het Soesterkwartier. Onder andere om te kijken of de plannen uit het co-creatie traject nog kloppen en of ze op de goede weg zijn.

## Aan de slag

Het wantrouwen in instituties is zeer groot bij bewoners in de meeste kwetsbare wijken. Bovendien heeft een deel van de bewoners te maken met uiteenlopende problemen en stress, waardoor er weinig ruimte in hun leven is om zich in te zetten voor buurt en wijk. Het betrekken van bewoners is daarom moeilijker te noemen dan in andere wijken, maar juist van extra groot belang voor het slagen van de aanpak. Dit vraagt tijd, aandacht, creativiteit én aanwezigheid. Wanneer bewoners in eerste fasen in de brede wijkaanpak een goede plek hebben gekregen, zal dit effect sorteren in de fase van uitvoering. Er kunnen ambassadeurs ontstaan en sleutelpersonen boven komen drijven die van groot belang kunnen zijn om de abstracte doelen van een wijkaanpak door te vertalen richting medebewoners in de wijk. Verder kan vertrouwen en eigenaarschap worden versterkt door betekenisvolle wensen en ideeën van bewoners daadwerkelijk snel te realiseren (*small wins*) – mogelijk ook wensen en ideeën die niet direct aansluiten op de hoofddoelen van de wijkaanpak. Hiermee kan de langjarige wijkaanpak tastbaar worden gemaakt voor de inwoners, hetgeen hun vertrouwen in de toekomst ten goede kan komen.



## Checklist aandachtspunten in participatie in de uitvoering

### Vragen en gesprekspunten

- Wordt er in de uitvoering van de brede wijkaanpak *voldoende aangesloten op bestaande initiatieven en netwerken* aanwezig in de wijk?
- Is bij de start van de uitvoering ruimte voor realisatie van *quick wins* en *ondersteuning van nieuwe bewonersinitiatieven*?
- Hoe wordt zeggenschap en eigenaarschap van bewoners gestimuleerd?
- Is (een deel van) de organisatie van de brede wijkaanpak *doorlopend aanspreekbaar in de wijk* aanwezig?
- Is er nagedacht over *creatieve manieren van participatie* om een brede groep bewoners in de wijk te betrekken?
- Is er nagedacht hoe betrokkenheid van bewoners in eerdere fasen (van oriënteren tot ontwerpen) een bijdrage kan leveren bij participatie in de uitvoering?

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken

### Co-creatie Betere Buurten Nieuwegein

Een voorbeeld van een aanpak die veel van de bovenstaande elementen in hun wijkaanpak goed weten te verbinden is Betere Buurten Nieuwegein. Betrokkenheid van bewoners is een van de leidende principes in de aanpak in Nieuwegein. Daarin zet de gemeente een aantal aandachtspunten centraal:

- Verkennen, mijlpalen en afsluiten: altijd met een feestje;
- Samen plannen maken;
- Vaste gezichten in de buurt, aanwezigheid in de buurt, intensieve communicatie;
- Op zoek naar kansen in de buurt en kracht van bewoners, activiteiten faciliteren;

Vertrouwen winnen door *quick wins* in de openbare ruimte uit te voeren;

Altijd 'ja' zeggen als het bijdraagt aan de ambities.

Mira Vendrig, de coördinator van Betere Buurten, licht toe hoe ze invulling geven aan deze principes: 'We staan open voor alles en iedereen en willen horen wat voor ideeën de mensen hebben. En we voeren ook direct wat uit, juist omdat je in het begin best tegen wat wantrouwen aanloopt. Door tegen alles ja te zeggen en direct aan de slag te gaan krijg je de bewoners mee.

De bewoners die op dat moment betrokken zijn fungeren dan ook direct als ambassadeurs richting andere bewoners. We zitten ook echt in de buurt te werken. We doen heel veel in de buitenruimte om mensen te betrekken, bijvoorbeeld een picknicktafel voor een flat neerzetten en mensen aanspreken. Of we sleuren met klaptafels en grote borden (met ideeën daarop) door de wijk. De bewoners komen ze dan vaak ook nog een handje helpen. Ga vooral niet in een standaard zaaltje zitten: ga vooral de wijk in, wees zichtbaar, zorg voor ontmoetingsplek, werkplek, laat je zien, ga gelijk aan de slag. Kijk waar de energie zit, ga daar vooral op in, stel je flexibel op, sta gewoon open. Wij gaan naar de bewoner toe. Een bewoner hoeft nooit naar ons te komen. Erop af, daar heb je wel een stukje lef voor nodig.'

## 7.3 Monitoring, evaluatie en effectmeting



### Wat is belangrijk om te weten?

Om inzicht te krijgen in de voortgang van de uitvoering en het doelbereik, is jaarlijkse actualisatie van de monitoringinformatie gewenst, zowel op project- en interventie- als programmaniveau. Dit vraagt om het combineren van kwantitatieve data en kwalitatieve duiding. Zoals in 6.4 uitgelegd is het belangrijk per activiteit te kijken wat de bijdrage daarvan is aan de verandertheorie en onder welke randvoorwaarden die bewerkstelligd kan worden.

### Experimenteren en reflecteren uitvoering

Want integraal samenwerken vraagt inzet en veerkracht van tal van betrokken actoren. De werkwijzen, structuren, processen en interventies die hiervoor nodig zijn, zullen hun waarde in de praktijk moeten bewijzen. Omdat het samen doen en werken aan de wijk de drager is van de samenwerking, is het van belang regelmatig samen te checken of je nog aan het goede werkt en of je dat ook goed doet. Welke successen kunnen we vieren? Hoe zorgen we dat dingen die goed gaan ook goed blijven gaan?

De oplossingen voor de complexe opgaven binnen een brede wijkaanpak zijn op voorhand niet bekend. Die vind je alleen door te experimenteren. Door monitoring, evaluatie en effectmetingen worden tussentijdse bevindingen mogelijk gemaakt die inzicht geven in de haalbaarheid, effectiviteit en efficiency van de gekozen aanpak. Tussentijdse bevindingen worden vervolgens benut om de aanpak scherper te krijgen of te kiezen voor andere interven-

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring



ties. Het is daarom van belang dat er een cultuur gecreëerd wordt waar vernieuwing en ‘vallen en opstaan’ worden aangemoedigd.<sup>169</sup>

## Duiden, leren en aanscherpen van de samenwerking

De aanpak aanscherpen betekent niet alleen dat de uitvoering van interventies in de wijk zelf beter worden ingericht. **Een lerende aanpak is ook essentieel voor het beter richten van de meerpartijensamenwerking en de werkwijze van de achterliggende organisaties.** Bovendien kan de lerende aanpak ondersteunend zijn in de uiteindelijke inbedding van de aanpak in reguliere gebiedsgerichte werkwijzen en beleid van organisaties, met name van de gemeente. Tussentijdse monitoringresultaten kunnen daarbij van grote waarde zijn; voorwaarde is wel dat er niet uitsluitend gekeken wordt naar het kwantitatieve doelbereik, maar dat er tijd wordt uitgetrokken om de gegevens met alle betrokkenen te duiden. In het Utrechts NPLV-programma ‘Samen voor Overvecht’ vindt de duiding van nieuwe cijfers altijd plaats in een mix van bewoners, professionals en gemeenteambtenaren. In de hiertoe geformeerde kennis-kringen kunnen gezamenlijk conclusies worden getrokken en ontstaat een breed gevoel dat iedereen gehoord en gezien wordt (zie [kader p.116](#)).

Ook de Childrens Community in stadsdeel Hackney London is een aanpak waar lerend vermogen wordt georganiseerd om interventies aan te scherpen én aan systeemveranderingen te werken. Een onderdeel van de aanpak is het ‘Place-Based Learning Network’, bestaande uit bewoners, professionals en ambtenaren. Met behulp van dit gebiedsgerichte leernetwerk worden de uitdagingen en kansen rond kindarmoede in de wijk vastgelegd. Vervolgens denkt een strategische groep na over bredere systeemveranderingen: wat zijn de ervaringen en knelpunten van de frontline professionals, en hoe kunnen we hier meer bewustzijn over creëren bij een brede groep ambtenaren? In continue feedback-

loops waar ook bewoners en bestuurders bij betrokken zijn wordt het programma gevolgd en aangescherpt.

### Monitor Vitale Wijken provincie Utrecht

De Regio Deal Vitale Wijken Overvecht (Utrecht), Batau (Nieuwegein) en Vollenhove (Zeist) werd in 2020 gesloten tussen deze gemeenten, de provincie Utrecht en diverse ministeries. Hiernaast is ook de wijk Soesterkwartier (Amersfoort) betrokken via een samenwerkingsovereenkomst. De Vitale Wijken aanpak loopt tot en met 2025. Het RIVM verzorgt samen met de GGD regio Utrecht (GGDrU) de monitoring in de vier wijken. Het provinciale kennis- en monitoringsprogramma is specifiek voor de Vitale Wijkaanpak ontwikkeld. De monitoring bestaat uit drie metingen. De eerste meting, uitgevoerd in 2021, was gebaseerd op openbare kwantitatieve data. Thomas Noten, projectleider Vitale Wijken aanpak bij de provincie vertelt: “Voor alle vier de wijken gebruiken we dezelfde indicatoren. Het doel van de monitoring is om na te gaan of en in hoeverre een beweging is ingezet richting de verwezenlijking van beoogde doelen en ambities van de wijkaanpakken. Op wijk- en buurtniveau bleken niet altijd de juiste data beschikbaar. Voor elke gemeente is daarom een specifiek deel in de monitor toegevoegd. Daarmee halen we ook kwalitatieve gegevens op, en dat is heel arbeidsintensief. Maak hierbij keuzes met oog op de onderzoekscapaciteit én overvraag de wijkprofessionals en inwoners niet”. In 2023 vond de tweede meting plaats en de laatste meting volgt in 2025. In een periodiek monitoringsoverleg tussen RIVM, provincie en de vier gemeenten wordt de uitvoering van de monitoring besproken. Meer informatie: [Inspiratiedocument: Het monitoren van een integrale wijkaanpak](#).

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken



## Aan de slag

Het is zaak om tijdig te starten met het inrichten van het monitoring-instrumentarium, zodat vanaf de start van de aanpak de voortgang kan worden gevolgd. Het is helpend om daarbij waar mogelijk gebruik te maken van data en gegevens die reeds verzameld worden of die relatief eenvoudig beschikbaar te maken zijn. Maar **monitoring en evaluatie van een brede wijkaanpak behelst meer dan alleen het verzamelen van data**. Het is evengoed van belang om samen te reflecteren en te leren. Kwalitatieve informatie is hiervoor van grote waarde, en dit kan op uiteenlopende manieren worden verkregen. Inventiviteit en creativiteit is hierbij wenselijk, bijvoorbeeld door ruimte te geven aan nieuwe methoden zoals participatief actieonderzoek. De opbrengsten en inzichten helpen om te leren van de aanpak, zodat inzet waar nodig kan worden bijgestuurd en samenwerking kan worden aangescherpt.



1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

- Samenwerken
- Participatie
- Monitoring

8. Herijken

# 8

## Herijken

Wanneer (onderdelen van) het uitvoeringsprogramma hun afronding naderen, breekt een moment van herijking aan. In feite start hiermee de cyclus opnieuw, al verloopt ook dit proces niet lineair. Met actuele kennis kun je waar nodig bijsturen – dit is een doorlopend proces. Want om te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en inzichten moet voortdurend tussentijds kunnen worden bijgestuurd.





Om de bewoners van kwetsbare wijken écht perspectief te bieden op een betere toekomst, moeten overheden en stedelijke partners weten te anticiperen op de vraagstukken van vandaag en morgen. Van een wijkaanpak vraagt dit enerzijds om koersvastheid (niet met alle winden meewaaien), en anderzijds om wendbaarheid, zodat je adequaat inspeelt op veranderende opgaven en omstandigheden. Want juist inwoners van kwetsbare wijken merken doorgaans de gevolgen van onvoorziene ontwikkelingen, zoals snel gestegen energieprijzen en de instroom van vluchtelingen, door conflicten en oorlogen als die in Oekraïne.

Borging op lange termijn is een onmisbare randvoorwaarde voor een succesvolle wijkaanpak. Het verbeteren van de leefbaarheid van wijken kost een generatie. Daarom dien je verder te kijken dan een bestuurs-termijn. Door beleidsmatig én organisatorisch te verankeren dat een gebiedsgerichte aanpak de vierjarige beleidscyclus overstijgt, kan je je van langdurige betrokkenheid van partijen verzekeren. Om 'het oog op de bal' te houden en alle partners binnenboord te houden, is gezamenlijk commitment op doelen en ambities nodig. De samenwerking loopt door tot de doelen zijn behaald en verandert niet bij een wisseling van de wacht. Alleen zo kan je integraal, langlopend, slagvaardig en behendig werken aan leefbare en veilige wijken.

Figuur 8.1 laat zien hoe dit proces kan verlopen. De bouwstenen grijpen als tandwielen in elkaar: als de ene bouwsteen beweegt, heeft dit consequenties voor de andere bouwstenen. Denken en doen wisselen elkaar continu af.



1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

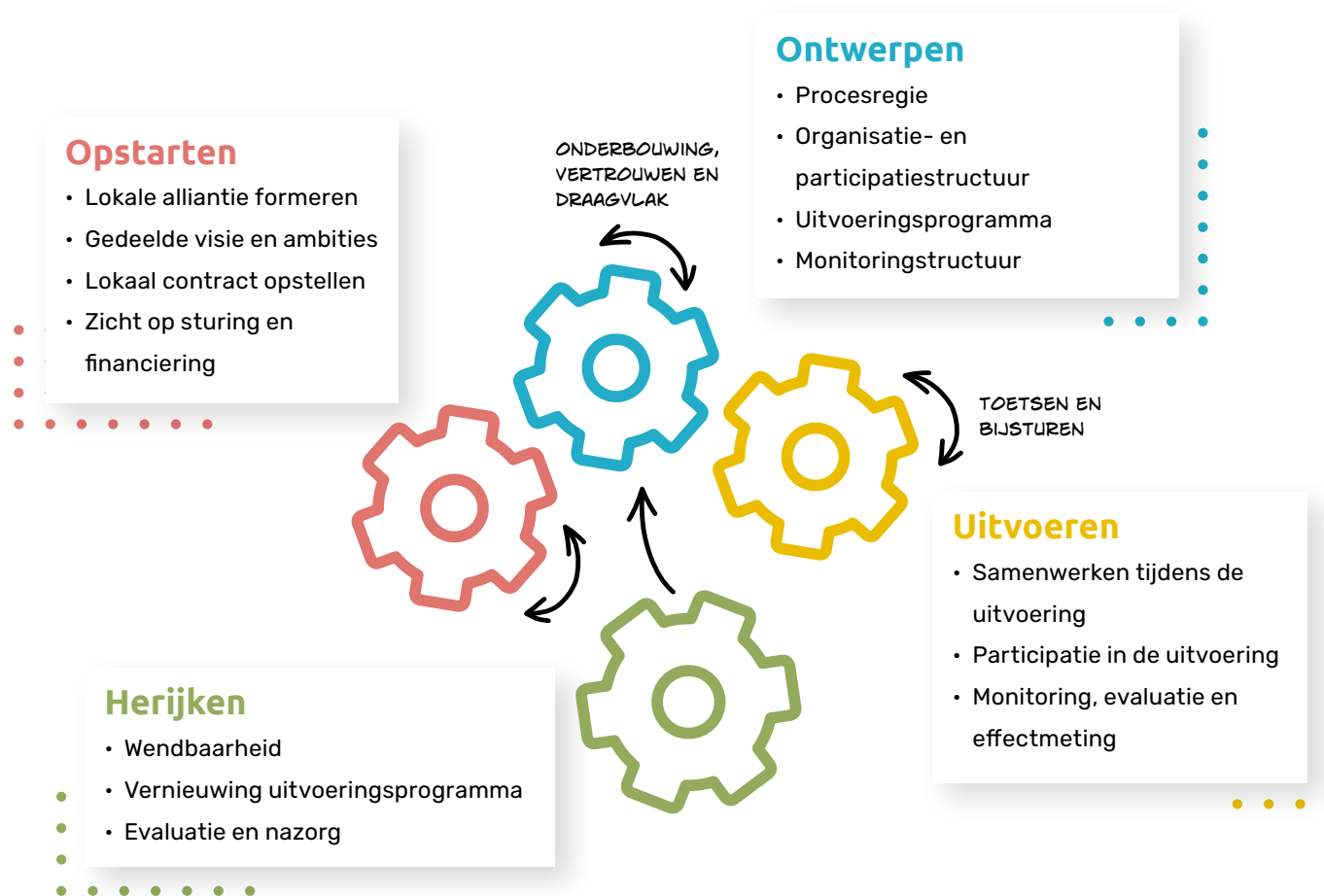
6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

8. Herijken

- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg

**Figuur 8.1** Uitvoeren en bijsturen in een slagvaardige wijkaanpak



- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg

## 8.1 Wendbaarheid

Een slagvaardige aanpak biedt de ruimte om gedurende de uitvoering te anticiperen op voortschrijdend inzicht, op gewijzigde beleidskeuzes en op nieuwe of onverwachte ontwikkelingen – zowel binnen als buiten de wijk. Integrale samenwerking en het verbinden van partijen en actorperspectieven blijft nodig om 'het oog op de bal' te houden en te zorgen dat partijen langjarig toewerken naar de vastgestelde ambities en doelen.

### Afstemming horizontaal en verticaal

Om de uitvoering in goede banen te leiden en om effectief te zijn, moeten verschillende niveaus (bestuurlijk, tactisch en operationeel) van de wijkaanpak continu met elkaar verbonden zijn. Weten professionals nog wat de bestuurlijke bedoeling was? En kan het tactische middenniveau van managers en teamleiders de juiste randvoorwaarden bieden zodat de werkprocessen ook soepel verlopen? Worden de bestuurders voldoende gevoed met casuïstiek uit de wijk, om zo gevoel bij de wicked problems en opgaven in de wijk te houden en de urgentie vast te houden?

### Houd de beoogde impact goed in het vizier

Tijdens de uitvoering kan de neiging ontstaan om de gezamenlijk bedachte visie (in de fase van opstarten) en de verandertheorie (in de fase van ontwerpen) uit het oog te verliezen. Details bij de uitvoering van een interventie of de kerntaken van de eigen organisatie kunnen de boventoon gaan voeren. Om tot uitvoering te komen moet de aanpak immers concreet worden gemaakt en in stappen en ook in stukjes worden opgedeeld. **De neiging is dan groot om je daarbij te richten op *output*-doelen in plaats van de *outcome* van de aanpak of de interventie.**

In de uitvoering moeten echter de inhoudelijke ambities leidend zijn: hoe wordt met de bedachte inzet bijgedragen aan de opgaven? Hoe houden we elkaar, als samenwerkingspartners hierbij scherp? Welke resultaten zijn nodig om de gewenste impact te gaan maken, op korte en lange termijn? Soms kan bijsturen betekenen dat radicaal ingrijpen nodig is, bijvoorbeeld door maatregelen tussentijds aan te passen of zelfs stop te zetten. Dit vereist niet alleen ambtelijk en bestuurlijk lef, maar vraagtook de nodige lenigheid bij het omgaan met regels, afspraken en financieringsconstructies.

### Checklist aandachtspunten in de monitoring

#### Vragen en gesprekspunten

- Kunnen (deel)projecten en interventies tussentijds starten, stoppen of worden bijgesteld?
- Is *afstemming op bestuurlijk niveau* verankerd, zodat kan worden bijgestuurd als monitoringinformatie, ervaringen uit de praktijk, nieuwe (politieke) inzichten of ontwikkelingen op andere schaalniveaus daartoe aanleiding geven?
- Is er horizontale *afstemming op beleidsniveau*, zodat geanticipeerd kan worden op voortschrijdend inzicht, ervaringen uit de praktijk en ontwikkelingen buiten de wijk?
- Is de *verticale afstemming* geborgd, zodat signalen van professionals en partijen kunnen worden opgepikt, ook over grenzen van sectoren en organisaties heen?

- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg

## 8.2 Vernieuwing uitvoeringsprogramma

Als het eerste uitvoeringsprogramma de afronding nadert, start de cyclus opnieuw. Op basis van actuele kennis en inzichten uit monitoring en actieonderzoek kunnen partijen de koers bijstellen, barrières slechten of aanvullende inzet organiseren. **Herijken kan betekenen dat (onderdelen van) de Opstartfase opnieuw moeten worden doorlopen**, maar nu als doel om de aanpak aan te scherpen. Het nieuwe uitvoeringsprogramma biedt ruimte voor aanscherping en verdieping en voor het eventueel invullen van blinde vlekken. Met de dan actuele kennis en inzichten kan een heroverweging plaatsvinden:

- Hebben we de juiste opgaven op de radar?
- Staan we nog achter het 'waarom' zoals dat eerder is vastgesteld?
- Zitten de juiste partijen aan tafel?
- Doen we datgene wat nodig is om de gestelde ambities te realiseren?
- Voldoen de organisatie-, participatie en monitoringstructuur nog steeds?

### Samen voor Overvecht: Duiden, prioriteren en bijsturen

De werkwijze van Samen voor Overvecht is op basis van voortschrijdend inzicht ontwikkeld, mede voortbouwend op de programma's die eraan voorafgingen. Oud-programmamanager Marco van den Berg legt uit dat Samen voor Overvecht een bredere groep professionals en bewoners betreft bij het duiden van monitoringinformatie. "Duiding van alle data over Overvecht gebeurt in gesprek met betrokken partijen. Dit doen we door de voortgangsrapportage te bespreken met kenniskringen. Deze worden langs specifieke thema's georganiseerd, bijvoorbeeld rond veiligheid, werk of jongeren. In de kenniskringen zitten altijd een mix van bewoners en partners."

Met de input uit de kenniskringen wordt bepaald in hoeverre de gekozen interventies bijdragen aan de ambities van de wijkaanpak, en of de randvoorwaarden op orde zijn. Zo kan in deze kenniskringen besproken worden of het nodig is dat specifieke interventies meer aandacht of inzet vragen. Van den Berg: "We hebben meer dan 1000 mensen aan werk geholpen met behulp van de aanpak, maar de werkloosheid is maar iets gedaald. We gaan binnen de ambities dus een groter deel van het geld inzetten op bestaanszekerheid en perspectief, armoede en schulden en re-integratie. We kiezen voor een prioritering van deze thema's, omdat we gezamenlijk hebben geconstateerd dat we minder vooruitgang hebben geboekt dan we hadden verwacht."

Van den Berg benadrukt het belang om tijdens de looptijd ruimte in te bouwen om accenten te kunnen verleggen: "Ik geloof in stap voor stap ontwikkelen, in experimenteren en uitbreiden. Als het 1 jaar werkt, dan willen we het naar 10 jaar tillen. Voor de Regio Deal moet iets wel voor vier jaar worden gesubsidieerd, maar het is juist belangrijk om flexibele ruimte te houden. We dagen mensen daarom uit om met ideeën te komen. We hebben een subsidieregeling waarvoor criteria zijn opgesteld: het idee moet bijdragen aan de ambities van Samen voor Overvecht, je moet aangeven wat de toegevoegde waarde is. Voorwaarde is ook dat er met andere partijen wordt samengewerkt. Hieruit kwamen bijvoorbeeld buurtmaaltijden, de Stichting Durf te Dromen en de ontwikkelwerkplaats voor jongeren. Waar mogelijk vragen we cofinanciering. Het programma is dus continu in ontwikkeling. Dat kan ook betekenen dat er dingen beëindigd worden. Je kunt een projectencarrousel alleen voorkomen door scherp te kijken wat werkt en ook kwalitatief te evalueren."

- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg



### Naar een Buurtonderneming 2.0 in Woensel Eindhoven

In de Eindhovense buurt Woensel West is er al jaren een Buurtonderneming actief in de wijk, ingesteld door Trudo als grootste woningcorporatie en de gemeente Eindhoven. Door deze langere betrokkenheid kan de Buurtonderneming goed aansluiten op de behoeften en kansen in de buurt. De Buurtonderneming was altijd bedoeld als een tijdelijke interventie en na evaluatie van de eerste 10 jaar werd besloten om de samenwerkingsvorm te herijken waarbij de belangrijkste doelstellingen, namelijk het vergroten van de kansen voor kinderen en het zelfredzamer maken van kwetsbare bewoners centraal blijven staan. In de overgangperiode naar een nieuwe samenwerkingsvorm ontstond ook het Pact Woensel Zuid (maart 2023). Het lag voor de Buurtonderneming voor de hand om daarop aan te sluiten want het Pact kan geldstromen genereren om de programma's van de Buurtonderneming financieel te dekken en er was in het Pact bestuurlijke dekking geregeld.

In de veranderde situatie moest de Buurtonderneming zich opnieuw uitvinden waarbij er het als samenwerkingsvorm het beste kon worden ondergebracht in de organisatie van het Pact. Voorwaarde van het bestuur daarbij was dat de door de Buurtonderneming ontwikkelde programma's werden verzelfstandigd, dat zijn inmiddels de Buurtwerkkamer 360 en Stichting Kansen voor Kinderen geworden. Yvonne van Mierlo (voorzitter Buurtonderneming Woensel West) vertelt over deze keuze: "We hebben de twee belangrijkste thema's van de Buurtonderneming ondergebracht bij de Buurtwerkkamer 360 – een laagdrempelige buurtvoorziening – en Kansen voor kinderen – gericht op het perspectief voor kinderen en jongeren." De Stichting Kansen voor Kinderen heeft nu een toegewijd bestuur met onderwijsprofessionals. De Buurtwerkkamer 360 is een bewonersvereniging en wordt

door bewoners bestuurt. Het is een laagdrempelige buurtvoorziening voor bewoners met ruimte voor ontmoeting en elkaar helpen. Met de oprichting van deze twee zelfstandige organisaties past de Buurtonderneming 2.0 zich dus aan aan de behoefte van de wijk en het programma van het Pact op Woensel Zuid. Het Pact kan ook helpen om meer wijkoverstijgend te werken, bijvoorbeeld op het thema veiligheid of jongerenwerk. Voor de herijking wilde dat nog niet echt lukken.

De herijking voorkomt dat twee programma's uit elkaar vallen als de Buurtonderneming ophoudt met bestaan. Maar er kleven ook nadelen aan. De Buurtonderneming past zich met de herijking aan het Pact maar merkt nog niet het tegenovergestelde. Zo is de Buurtonderneming nu de trekker van activiteiten zoals het jaarlijkse Woensel-Westival op Burendag en andere verbindende activiteiten zoals de Wijkftar en de Kerstmarkt die belangrijk zijn voor de sociale cohesie. Vanuit het Pact is er in de Buurtonderneming 2.0 geen budget voor dat soort activiteiten is. Willie de Groot (directeur Buurtonderneming Woensel West): "We gaan nu kijken hoe we op sociale cohesie een soort stedelijk kader kunnen maken dat het Pact overstijgt".

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

8. Herijken

- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg



## Checklist vernieuwing uitvoeringsprogramma

### Vragen en gesprekspunten

- Wordt, afgaand op actuele kennis en inzichten, nog steeds gewerkt op aan de juiste opgaven of is er *aanvullende inzet nodig* op specifieke domeinen of terreinen?
- Zijn er *actuele of onverwachte ontwikkelingen of veranderde omstandigheden* waardoor bijsturing of additionele inzet nodig is?
- Volstaat de huidige lokale coalitie of moeten er, afgaand op actuele kennis en inzichten, *andere partijen worden uitgenodigd of gemobiliseerd*?
- Zijn er aanvullende *middelen, instrumenten of randvoorwaarden* nodig om de doelen en ambities te realiseren die voor de lange termijn gesteld zijn?

## 8.3 Evaluatie en nazorg

Nadert het laatste uitvoeringsprogramma haar (geplande) afronding, dan is het zaak aandacht te besteden aan evaluatie en nazorg. **Als de brede wijkaanpak ten einde loopt is het niet wenselijk dat alle extra inzet, interventies en menskracht ineens wegvalt.** Anders kunnen vaak nog broze resultaten en sociale netwerken weer onverwacht snel afbrokkelen – zowel netwerken tussen bewoners onderling als tussen de professionals die de afgelopen jaren nauw hebben samengewerkt en verbonden geraakt zijn met het sociale weefsel van de wijk. En wanneer de beleidsaandacht ineens verschuift naar andere wijken in de stad die dreigen af te glijden, liggen waterbedeffecten op de loer. Zorg er dus voor dat je **een brede wijkaanpak zorgvuldig afbouwt.**

*Het is belangrijk om op basis van de resultaten van evaluatie en monitoring vast te stellen hoe je de gerealiseerde verbetering kunt vasthouden en hoe je toekomstig verval kunt voorkomen.*

Met de afronding van een langlopend wijkgericht programma komt meestal ook de monitoring en evaluatie ten einde. Dit is bij uitstek het moment om op basis van de resultaten ervan vast te stellen hoe je de gerealiseerde verbetering kunt vasthouden en hoe je toekomstig verval kunt voorkomen. De beleidsgeschiedenis laat zien dat wijken waarin langjarig is geïnvesteerd soms na enkele jaren weer tekenen van verval gaan vertonen, terwijl andere wijken pas na twintig of dertig jaar weer om sociaal en fysiek onderhoud vragen.<sup>170</sup> **Alertheid blijft geboden: de meest kwetsbare wijken hebben dan ook structureel extra aandacht nodig.**

1

Theorie

2

3

Praktijk

4. Oriënteren

5. Opstarten

6. Ontwerpen

7. Uitvoeren

8. Herijken

- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg

Hoe houd je als gemeente én stedelijke partners op het terrein van wonen, zorg, onderwijs en veiligheid vinger aan de pols? Welke inzet of maatregelen zijn nodig om – na de looptijd van de wijkaanpak – de leefbaarheid en veiligheid in de wijk op peil te houden? Hoe zorg je ervoor dat sociale structuren en netwerken in stand kunnen blijven? Welke vorm en mate van fysiek beheer en toezicht en handhaving is nodig om te voorkomen dat opnieuw verloedering optreedt en ongewenst of normoverschrijdend gedrag de ruimte krijgt? Welke rol en verantwoordelijkheid dragen gemeente, stedelijke partners en bewoners hierbij?

### Checklist evaluatie en nazorg

#### Vragen en gesprekspunten

- Is er naast de opgezette monitoringstructuur aandacht voor *(proces)evaluaties om lacunes en blinde vlekken te identificeren* in de langjarige aanpak?
- Welke inzet van beleid en/of ondersteuning is nodig om de geogste *successen vast te houden en toekomstig verval te voorkomen* (binnen de wijk en op stedelijk niveau)?
- Op welke wijze houden de gemeente en andere partijen de *vinger aan de pols*?



- Wendbaarheid
- Vernieuwing programma
- Evaluatie en nazorg



## Kaart casussen

1. Langdonk Roosendaal
2. De Donderberg Roermond
3. Poelenburg-Peldersveld Zaanstad
4. Rozenprieel Haarlem
5. Almere Haven & Buiten
6. De Wijert Groningen
7. Heerlen-Noord
8. Rotterdam-Zuid
9. Vollenhoven Zeist
10. Kompas Groningen
11. Wijkprofiel Rotterdam
12. SIA/ DIA-methode Enschede
13. Den Haag Zuidwest
14. Amsterdam Zuidoost
15. Selwerd Groningen
16. Waarderend vernieuwen Bergen op Zoom
17. Utrecht Overvecht
18. Breda-Noord
19. Ruwaard Oss
20. Leeuwarden Oost
21. Bospolder-Tussendijken Rotterdam
22. Vlaardingenvestwijk
23. Kolenkitbuurt Amsterdam
24. Soesterkwartier Amersfoort
25. Betere Buurten Nieuwegein
26. Woensel Eindhoven
  
27. Hackney Londen
28. Toronto Strong Neighbourhood Strategy
29. SNAP Toronto



- 1 Theorie
- 2
- 3
- 4 Praktijk
- 5
- 6
- 7
- 8





## Fasen en links casussen

Naam gebied of aanpak	Oriënteren	Opstarten	Ontwerpen	Uitvoeren	Herijken
1. Langdonk Roosendaal	26				
2. De Donderberg Roermond	26				
3. Poelenburg-Peldersveld Zaanstad	26, 33				
4. Rozenprieel Haarlem	27				
5. Almere Haven & Buiten	27				
6. De Wijert Groningen	28	64			
7. Heerlen-Noord	28	55	78		
8. Rotterdam-Zuid	29	55, 70			
9. Vollenhoven Zeist	29		83		
10. Kompas Groningen	32				
11. Wijkprofiel Rotterdam	32				
12. SIA/ DIA-methode Enschede	33, 47				
13. Storytellingmethode Zoetermeer	36				
13. Den Haag Zuidwest	36		82, 92		
14. Amsterdam Zuidoost	42				
15. Selwerd Groningen	47				
16. Waarderend vernieuwen Bergen op Zoom	48				
17. Utrecht Overvecht		60	78		116
18. Breda-Noord		64			
19. Ruwaard Oss		72			
20. Leeuwarden Oost		74	92		
21. Bospolder-Tussendijken Rotterdam			85	106	
22. Vlaardingen Westwijk			96		
23. Kolenkitbuurt Amsterdam					
24. Soesterkwartier Amersfoort				104	
25. Betere Buurten Nieuwegein				109	
26. Woensel Eindhoven					117
27. Hackney Londen			85		
28. Toronto Strong Neighbourhood Strategy			85		
29. SNAP Toronto				105	



## Noten

- 1 Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (2022). Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Den Haag: Ministerie van BZK.
- 2 Al decennia bestaat er discussie over de terminologie voor woonwijken waar de leefbaarheid laag is en tevens onder druk staat. De ideale benaming hiervoor is nog niet gevonden. Inmiddels is iedereen het eens dat termen uit de stedelijke vernieuwingsperiode als 'Probleemwijk' en 'Achterstandswijk' niet meer van deze tijd zijn. De wetenschap gebruikt veelal 'Wijk met een lagere sociaaleconomische positie'. In het praktijkhandboek Slagkracht in de wijk kiezen we voor 'Kwetsbare wijk', omdat deze term de laatste tien jaar een gangbare benaming is geworden voor beleidsmakers en professionals.
- 3 Leidelmeijer, K., J. Frissen & J. van Iersel (2023). Veerkracht in het corporatiebezit; update 2020/21. Amsterdam: In.Fact.Research.
- 4 Tops, P. & J. Tromp (2017). De achterkant van Nederland. Hoe onder- en bovenwereld verstrengeld raken. Amsterdam: Balans; Boutellier, H., M. Boelens & N. Hermens (2019). Weerbare wijken tegen ondermijning. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut; Noordanus, P. (2020). Een Pact voor de Rechtsstaat. Een sterke terugdringing van drugscriminaliteit in tien jaar. Den Haag: Aanjaagteam Ondermijning.
- 5 Voogd, J. de & R. Cuperus (2021) Atlas van Afgehaakt Nederland - Over buitenstaanders en gevestigden. Den Haag
- 6 Dicht de Kloof!. (2021, 26 mei). Maatschappelijke Alliantie. <https://www.maatschappelijkealliantie.org/dicht-de-kloof/>.
- 7 VNG Motie Hengelo voor gebiedsaanpak kansengelijkheid (16 juni 2021) Geraadpleegd op <https://vng.nl/nieuws/motie-hengelo-voor-gebiedsaanpak-kansengelijkheid-aangengomen>
- 8 Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (2022). Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Den Haag: Ministerie van BZK.
- 9 In de uitwerking blijkt dat deze laatste randvoorwaarde een richtlijn vormt waar in overleg tussen gemeenten, lokale partners en het rijk van afgeweken kan worden, zoals in Utrecht Overvecht.
- 10 Velden, J. van der, O. van de Wal & F. Wassenberg (red.) (2012). Stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Den Haag: KEI/Nicis.
- 11 Gent, W. van & Hochstenbach, C. (2020) The neo-liberal politics and socio-spatial implications of Dutch post-crisis social housing policies, International Journal of Housing Policy, 20(1), 156-172
- 12 Van der Velden, J. & Hollanders, K. (2024). 80 jaar stedelijke vernieuwing en wijkaanpak. Kennisdossier Stedelijke Vernieuwing Update 2024. Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/artikelen/80-jaar-stedelijke-vernieuwing-en-wijkaanpak/>.
- 13 Lub, V. (2018). Tussen territoriumdrift en burgerkracht. Actiepunten voor een weerbare wijkaanpak. Utrecht: LSA Bewoners.
- 14 Uyterlinde, M. & Gastkemper, N. (2018). Naar een wendbare wijkaanpak. Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/naar-een-wendbare-wijkaanpak>
- 15 Atlas.Research en In.Fact.Research (2022). Leefbaarheid in Nederland 2020; een analyse op basis van de Leefbaarometer 3.0.
- 16 Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatiemodellen in vier gemeenten. Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>.
- 17 Zie o.a. Verloo, N. & M. Ferier (2021). Lessen voor een nieuwe gebiedsgerichte aanpak. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam; Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut.
- 18 Onder deze categorie scharen we een kleine subcategorie van wijkaanpakken die kortdurend via Regio Deals van het Rijk wordt gefinancierd, zoals Zeist Vollenhove
- 19 Uyterlinde, M. & Gastkemper, N. (2018). Naar een wendbare wijkaanpak. Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing. Platform31.
- 20 Van de Bunt (2022). NPRZ, tot hier en nu verder. (P)review Nationaal Programma Rotterdam Zuid.
- 21 Spijker, W. van & P. Tops (2021). Het verhaal van NPRZ. Het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid en wat anderen daarvan kunnen leren. Stichting Maatschappij en Veiligheid.
- 22 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 23 Can, E., & Ham, van der, J. (2021). Organisatievormen in het wijkgericht werken. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/organisatievormen-in-het-wijkgericht-werken>
- 24 Van der Velden, J., Fokkema, M., Can, E. & Van Tol, A., (2021). Domeinen koppelen in de gebiedsgerichte aanpak van kwetsbare wijken. Platform 31.
- 25 Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2020). Ongekend onrecht. Verslag - Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Den Haag: Tweede Kamer.
- 26 Dijken, van K., R. Dorenbos, M. Fokkema, R. Ghauharali, F. Wassenberg & F. Bekhuis (2021) Stedelijke trends en opgaven voor 2022 e.v. Herstel en perspectief in tijden van transitie. Den Haag: Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/stedelijke-trends-en-opgaven-voor-2022-e-v#>

- 27 Churchman, C. W. (1967). Guest editorial: Wicked problems. *Management Science*, 14(4), B141– B142.
- 28 Velden, van der J. (2024) Brede wijkaanpak: werk samen tussen schaalniveaus. Den Haag: Platform31. Geraadpleegd op [Brede wijkaanpak: werk samen tussen schaalniveaus - Platform31 | Kennis en netwerk voor stad en regio](#)
- 29 Ecorys (2006). *Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004*. Rotterdam: Ecorys; Marlet, G. & C. van Woerkens (2010). *De effectiviteit van Grotestedenbeleid*. Utrecht: Atlas voor Gemeenten; Rigo (2012). *Midterm review ISV-3*. Amsterdam: Rigo.
- 30 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). *Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid*. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 31 Glaeser, E. (2011). *Triumph of the City. How Urban Spaces Make Us Human*. London: Macmillan.
- 32 Verloo, N. & M. Ferier (2021). *Lessen voor een nieuwe gebiedsgerichte aanpak*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- 33 Velden, van der J. (2024) Brede wijkaanpak: werk samen tussen schaalniveaus. Den Haag: Platform31. Geraadpleegd op [Brede wijkaanpak: werk samen tussen schaalniveaus - Platform31 | Kennis en netwerk voor stad en regio](#)
- 34 Uyterlinde, M. & J. van der Velden (2017). *Kwetsbare wijken in beeld*. Den Haag: Platform31; Leidelmeijer, K., J. Frissen & J. van Iersel (2020). *Veerkracht in het corporatiebezit; update 2020/21*. Amsterdam: In.Fact.Research.
- 35 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). *Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid*. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 36 Dorst, M.J. van (2005). *Een duurzaam leefbare woonomgeving*. Eburon; Snel, E. & M. Uyterlinde (2022). *Wat is leefbaarheid? Rotterdam: Kenniswerkplaats Leefbare Wijken*. Geraadpleegd van <https://www.eur.nl/media/104337>
- 37 Uyterlinde, M., Can, E., Ooms, M., Engbersen, R. & Van Arum, S. (2021). *Hoe maak ik een buurtagenda? Zeven bouwstenen voor een vliegende start*. Den Haag/Utrecht: Platform31 & Movisie.
- 38 Uyterlinde, M. & Gastkemper, N. (2018). *Naar een wendbare wijkaanpak. Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing*. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/naar-een-wendbare-wijkaanpak>; Uyterlinde, Fokkema & Can (2020).
- 39 Lans, J. van der (2014). *Een wijkgerichte aanpak: het fundament*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; Uyterlinde & Gastkemper (2018); Spijker, W. van & P. Tops (2021). *Het verhaal van NPRZ. Het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid en wat anderen daarvan kunnen leren*. Stichting Maatschappij en Veiligheid; Verloo & Ferier (2021); Boutellier, H., F. de Meere & A. Brock (2021). *Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van [www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2021/06/120170\\_Richting\\_WEB.pdf](http://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2021/06/120170_Richting_WEB.pdf)
- 40 Uyterlinde, M., J. van der Velden & R. Bouwman (2020). *Wijk in zicht. Kwalitatief onderzoek naar de dynamiek van leefbaarheid in kwetsbare wijken*. Den Haag: Platform31. Geraadpleegd van: <https://www.platform31.nl/artikelen/wijk-in-zicht/>
- 41 Deetman, W. & J. Mans (2011). *Kwaliteitssprong Zuid: ontwikkeling vanuit kracht*. Den Haag; Van der Lans (2014); Huygen, A. & K. Fortuin (2021). *ABCD: naar veerkrachtige gemeenschappen. Over gemeenschappen, impact en handelingsperspectieven voor gemeenten*. Utrecht: LSA Bewoners.
- 42 Zie [www.lokale-democratie.nl](http://www.lokale-democratie.nl)
- 43 Boutellier, De Meere & Brock (2020); Uyterlinde, Fokkema & Can (2020).
- 44 Boutellier, De Meere & Brock (2021).
- 45 Brink, G. van den, M. Van Hulst, L. de Graaf & T. van der Pennen (2012). *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom Lemma; Blijleven, W., M. Van Hulst & F. Hendriks (2019). *Publieke Bricoleurs. Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg: Tilburg University; 't Hooft, Uyterlinde & Van der Ham (2021); Boutellier, De Meere & Brock (2021).
- 46 Uyterlinde, Van der Velden & Bouwman (2020); Boutellier, De Meere & Brock (2020); Verloo & Ferier (2021); Kleinhans (2020).
- 47 Van Spijker & Tops (2021).
- 48 Uyterlinde, Boutellier, De Meere (2022).
- 49 Van Bommel, N. (2021, 28 november). *Deze zelfverzekerde buurtmoeders smoren rellen in de kiem: 'Het is een vorm van empowerment'*. De Volkskrant. Geraadpleegd van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/deze-zelfverzekerde-buurtmoeders-smoren-rellen-in-de-kiem-het-is-een-vorm-van-empowerment-b4c16be2/>.
- 50 Uyterlinde & Gastkemper (2018); Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022).
- 51 Theunis, T. (2021). *Woonagenda 2021-2025. Voldoende woningen, passend en goed wonen in Roosendaal*. Gemeente Roosendaal. Geraadpleegd van <https://raad.roosendaal.nl/Vergaderingen/Commissie/2021/03-juni/19:30/Bijlage-Woonagenda-2021-2025.pdf>.
- 52 *Wijkontwikkelingsplan Donderberg - Donderberg graag!* (2012). Gemeente Roermond, Wonen Limburg, Wonen Zuid, Provincie Limburg. Geraadpleegd van <https://adoc.pub/queue/conceptversie-wijkontwikkelingsplan-donderberg-donderberg-gr.html>.

- 53 Fokkema, M., Ghauharali, R., & Ramsodit, A. (2019). Investeren in vertrouwen bij maatschappelijke onrust en spanning. Een verkenning naar succesvolle handelingen van gemeenten. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/investeren-in-vertrouwen-bij-maatschappelijke-onrust-en-spanning>.
- 54 Mintrom, M. (1997). Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation. *American Journal of Political Science*, 41(3), 738-770.
- 55 Wijkaanpak Rozenprieel (2017). Gemeente Haarlem, Stichting Ymere. Geraadpleegd van <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/bestuurlijke-stukken/2017152902-2-Document-Wijkaanpak-Rozenprieel.pdf>.
- 56 Wat doe je tegen ondermijning? (2022) Aedes-magazine editie 2-2022. Geraadpleegd van <https://aedesmagazine.nl/edities/2-2022/artikelen/wat-doe-je-tegen-ondermijning.html>
- 57 Gesprek Juliette Kollaard-Venstra en Boukje Elgersma, strategisch beleidsteam gemeente Almere, 25 november 2021.
- 58 Can, E., & Van der Velden, J. (2021, 12 maart). Groningse wijkaanpak: sociaal fysiek en duurzaam. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/nieuws/groningse-wijkaanpak-sociaal-fysiek-en-duurzaam>.
- 59 Kingdon, J.W. (1995). *Agendas, alternatives, and public polocoes*. Harper Collins College Publishers, New York.
- 60 Interview met Erna Burg, strategisch beleidsadviseur Alliantie Heerlen-Noord, 31 januari 2022.
- 61 Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatiemodellen in vier gemeenten. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>.
- 62 Van den Bent, E. (2010). *Proeftuin Rotterdam. Bestuurlijke maakbaarheid tussen 1975 en 2005*. PhD-thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- 63 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). *Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid*. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 64 Interview met Hans Goorhuis, wijkmanager en Jacobien van Holland, adviseur Sociaal Domein gemeente Zeist (Vollenhove), 3 februari 2022.
- 65 Deze paragraaf is grotendeels gebaseerd op de handreiking Hoe maak ik een buurtagenda? Zeven bouwstenen voor een vliegende start van M. Uyterlinde, M., E. Can, M. Ooms, R. Engbersen en S. Van Arum (2021). Meer informatie en voorbeelden zijn te vinden in deze publicatie.
- 66 Uyterlinde, Can, Ooms, Engbersen & Van Arum (2021).
- 67 Uyterlinde, Can, Ooms, Engbersen & Van Arum (2021).
- 68 J. Deuten, et al. (2023) Meer bereiken met organisatienetwerken. Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/05/Meer-bereiken-met-organisatienetwerken.pdf>
- 69 Uyterlinde, M., Fokkema, M., & Can, C. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatiemodellen in vier gemeenten. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>.
- 70 Pact Poelenburg-Peldersveld 2020-2040. Kansen Pakken (2020). Gemeente Zaandam. Geraadpleegd van [https://zaanstad.raadsinformatie.nl/document/8001622/1/Pact\\_Poelenburg\\_Peldersveld\\_2020-2040](https://zaanstad.raadsinformatie.nl/document/8001622/1/Pact_Poelenburg_Peldersveld_2020-2040).
- 71 Uyterlinde, Can, Ooms, Engbersen & Van Arum (2021).
- 72 Hamming, S., A.F. Blonk & D. Holt (2021). *Synthese analyse 16 stedelijke vernieuwingsgebieden: totaalbeeld. Interbestuurlijk programma Gebiedsgerichte aanpak Leefbaarheid & Veiligheid*. Rotterdam: Rebel Group.
- 73 Een vierde, eveneens belangrijke functie van statistische gegevens is de evaluatieve functie; deze wordt behandeld in hoofdstuk 6.
- 74 Uyterlinde, Can, Ooms, Engbersen & Van Arum (2021).
- 75 Uyterlinde, M., A. van Hal & A. Kunst (2021). *Inspiratieboek Opgaven verbinden in de wijk. Aan de slag met koppelkansen voor leefbaarheid en duurzaamheid*. Den Haag: Platform31.
- 76 Engbersen, R., Arum, S., Van den Berg, K., "Naar een buurtagenda voor Moerwijk Oost", Movisie, mei 2023. Geraadpleegd van [www.movisie.nl/publicatie/naar-buurtagenda-moerwijk-oost](http://www.movisie.nl/publicatie/naar-buurtagenda-moerwijk-oost)
- 77 Fokkema, M. & A. van Tol. (2022). *Toename rijksbudgetten voor de gebiedsgerichte aanpak*. Den Haag. Geraadpleegd van: <https://www.platform31.nl/publicaties/toename-rijksbudgetten-voor-de-gebiedsgerichte-aanpak>
- 78 Dibi, B., Kleinhans, R., Uyterlinde, M. & Visser, E. (2022). *Manifest voor een succesvolle wijkaanpak*. LPB, LSA & Wijkwijzer. Geraadpleegd van <https://lpb.nl/nieuws/nieuwsbericht/manifest-voor-een-succesvolle-wijkaanpak/>
- 79 Geraadpleegd bij <https://zoiszuudoost.nl/de-stem-van-de-bewoners-in-masterplan-zuid-oost/>
- 80 Van Dijken, K., Dorenbos, R., Fokkema, M., Ghauharali, R., Wassenberg, F. & Bekhuis, F. (2021). *Herstel en perspectief in tijden van transitie. Stedelijke trends en opgaven voor 2022*. e.v. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/stedelijke-trends-en-opgaven-voor-2022-e-v>.



- 81 Broekaar, L. & Sterrenberg, L. (2017). Burgerinitiatieven, vloek of zegen in een verdeelde samenleving? Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/nieuws/burgerinitiatieven-vloek-of-zegen-in-een-verdeelde-samenleving>.
- 82 Uyterlinde, M., A. van Hal, M. Coen & E. Can (2022). Samen naar een duurzame en leefbare wijk. Lessen van drie jaar experimenteren in kwetsbare wijken. Den Haag: Platform31.
- 83 Soeterbroek, F. (2016) Nog 1 keer koekoeksklokparticipatie. Geraadpleegd van <https://lpb.nl/blog-vlog/blog-vlog-bericht/nog-1-keer-koekoeksklokparticipatie/>
- 84 Majoor, S. (2016). Werken in een gebied: gewoon doen in Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam.
- 85 TNO (2021). Feiten over energiearmoede in Nederland; nationaal en lokaal. Amsterdam: TNO; VNG (2021). Brief VNG aan Tweede Kamer over de Hersteloperatie Kinderopvangtoeslagen. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- 86 Zie o.a. Uyterlinde, M., A. van Hal & A. Kunst (2021). Inspiratieboek Opgaven verbinden in de wijk. Aan de slag met koppelkansen voor leefbaarheid en duurzaamheid. Den Haag: Platform31.
- 87 Huygen, A. & K. Fortuin (2021). ABCD: naar veerkrachtige gemeenschappen. Over gemeenschappen, impact en handelingsperspectieven voor gemeenten. Utrecht: LSA Bewoners. Geraadpleegd van <https://www.lsabewoners.nl/wp-content/uploads/2022/10/ABCD-naar-veerkrachtige-gemeenschappen-Wijkwijzer.pdf>
- 88 Zie o.a. Meere, F. de, N. Hermens, E. Smits van Waesberge, M. Compagner, A. Brock, F. Ysebaert, M. Eskes & M. Uyterlinde (2021). Kwetsbare wijken in Canada, Frankrijk, Oostenrijk en het Verenigd Koninkrijk. Wisselwerking tussen landelijk en lokaal beleid. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut; Boot, P. (2021). Ervaringen met energie- en klimaatbeleid in omliggende landen: wat kunnen we ervan leren? Achtergrondstudie Klimaat- en Energieverkenning 2021. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- 89 De Moor, T. & Duffhues, T. (2022, 15 maart). Gemeenteraadsverkiezingen: herkansing voor de erkenning van de actieve burger? De Volkskrant. Geraadpleegd van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/gemeenteraadsverkiezingen-herkansing-voor-de-erkenning-van-de-actieve-burger-b799401e/>.
- 90 Dibi, B., Kleinhans, R., Uyterlinde, M. & Visser, E. (2022). Manifest voor een succesvolle wijkaanpak. LPB, LSA & Wijkwijzer. Geraadpleegd van <https://lpb.nl/nieuws/nieuws-bericht/manifest-voor-een-succesvolle-wijkaanpak/>.
- 91 Huygen, A. & K. Fortuin (2021). ABCD: naar veerkrachtige gemeenschappen. Over gemeenschappen, impact en handelingsperspectieven voor gemeenten. Utrecht: LSA Bewoners. Geraadpleegd van <https://www.lsabewoners.nl/wp-content/uploads/2022/10/ABCD-naar-veerkrachtige-gemeenschappen-Wijkwijzer.pdf>
- 92 Ward, S (2021) Using theory-based evaluation to understand what works in asset-based community development. Community Development Journal, 58 (2), 206-224.
- 93 Wilderink, L., Bakker, I., Schuit, A.J., Seidell, J.C. & Renders, C.M. (2020). Key elements of a succesful integrated community-based approach aimed at reducing socioeconomic health inequalities in the Netherlands: A qualitative study. PLoS ONE. 15(10): e0240757.
- 94 Sunny Selwerd – Gezondheid & Welbevinden [PowerPoint presentatie tijdens Jaarcongres Stedelijke Transformatie] (2019, 14 februari). Gemeente Groningen. Geraadpleegd van [https://www.stedelijketransformatie.nl/uploads/media\\_item/media\\_item/120/86/B\\_\\_\\_Combineren\\_van\\_opgaven\\_in\\_de\\_Groningse\\_wijk\\_Selwerd-1551964006.pdf](https://www.stedelijketransformatie.nl/uploads/media_item/media_item/120/86/B___Combineren_van_opgaven_in_de_Groningse_wijk_Selwerd-1551964006.pdf).
- 95 Hoorn, M. & Van Adrichem R. (2019). Wijkontwikkeling van Selwerd koerst op gezond en gelukkig. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.stedelijketransformatie.nl/actueel/stedelijke-transformatie-nieuws/wijkontwikkeling-van-selwerd-koerst-op-gezond-en-gelukkig>
- 96 Fokkema, M. & Van Tol, A. (2021, 20 oktober). Zicht op kwetsbare wijken in Enschede door domeinoverstijgende SIA/DIA-Methode: nu doorpakken naar de praktijk. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/nieuws/zicht-op-kwetsbare-wijken-in-enschede-door-domeinoverstijgende-sia-dia-methode-nu-doorpakken-naar-de-praktijk>.
- 97 Uyterlinde, M. & Gastkemper, N. (2018). Naar een Wendbare Wijkaanpak – Het waarom en hoe van Lokaal gestuurde Wijkvernieuwing. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/naar-een-wendbare-wijkaanpak>.
- 98 Uyterlinde, Fokkema & Can (2020): 't Hooft, Uyterlinde & Van der Ham (2021).
- 99 De Caluwé, M., E. Kaats, F. Grobde, M. Fokkema & N. van Triest (2020) Verbeter je samenwerking weer thuis in de wijk. Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/verbeter-je-samenwerking-weer-thuis-in-de-wijk#>
- 100 J. Deuten, et al. (2023) Meer bereiken met organisatienetwerken. Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/05/Meer-bereiken-met-organisatienetwerken.pdf>
- 101 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F. (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 102 Boutellier, H., M. Boelens & N. Hermens (2019). Weerbare wijken tegen ondermijning. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- 103 Deetman, W. & Mans, J. (2011). Kwaliteitsprong Zuid: ontwikkeling vanuit kracht. Eindadvies van team Deetman/Mans over aanpak Rotterdam-Zuid. Lysias Advies B.V. geraadpleegd op <https://nprz.nl/over-nprz/onze-documenten/kwaliteitsprong-zuid-ontwikkeling-vanuit-kracht>
- 104 Interview met oud wethouder Rotterdam Hamit Karakus, 13 januari 2022.

- 105 Samenvatting artikel: Vertrouwen ligt aan basis van gebiedsnetwerk Heerlen-Noord – Platform31 (2023). Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/artikelen/vertrouwen-ligt-aan-basis-van-gebiedsnetwerk-heerlen-noord/>
- 106 Verheul, W. J. (2019). Zachte instrumenten én harde resultaten? TU Delft. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd van [https://research.tudelft.nl/files/74215564/Zachte\\_instrumenten\\_n\\_harde\\_resultaten.pdf](https://research.tudelft.nl/files/74215564/Zachte_instrumenten_n_harde_resultaten.pdf).
- 107 Belcher B. & Claus R. (2020). Theory of Change. td-net toolbox profile (5). Swiss Academies of Arts and Sciences: td-net toolbox for co-producing knowledge. Geraadpleegd van [doi.org/10.5281/zenodo.3717451](https://doi.org/10.5281/zenodo.3717451)
- 108 J. Deuten, et al. (2023) Meer bereiken met organisatienetwerken. Den Haag. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/05/Meer-bereiken-met-organisatienetwerken.pdf>
- 109 Uyterlinde, M. & N. Gastkemper (2018). Naar een wendbare wijkaanpak. Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing. Den Haag: Platform31.
- 110 Zie voor meer informatie: [Theory of Change | Erasmus University Rotterdam \(eur.nl\)](https://www.erasmus.nl/er/en/Erasmus-University-Rotterdam)
- 111 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F. (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 112 Spijker, W. van & P. Tops (2021). Het verhaal van NPRZ. Het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid en wat anderen daarvan kunnen leren. Stichting Maatschappij en Veiligheid.
- 113 Van Spijker & Tops (2021); Uyterlinde, Fokkema & Can (2020).
- 114 Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatiemodellen in vier gemeenten. Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>.
- 115 Figuren afkomstig uit de 'Visual over Samen voor Overvecht' (versie maart 2024; <https://echtovervecht.nl/samen-voor-overvecht>)
- 116 Dibi, B., Kleinhans, R., Uyterlinde, M. & Visser, E. (2022). Manifest voor een succesvolle wijkaanpak. LPB, LSA & Wijkwijzer. Geraadpleegd van <https://lpb.nl/nieuws/nieuwsbericht/manifest-voor-een-succesvolle-wijkaanpak/>.
- 117 Leegwater, M. (2024) Verbeter Breda wil segregatie van de stad tegengaan. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/artikelen/verbeter-breda-wil-segregatie-van-de-stad-tegengaan/>
- 118 Gemeente Groningen (2018). Wijkvernieuwingsplan de Wijert. Groningen.
- 119 Interview met L. Boersema, A. Clijnk en J. Evers (2021) Het Rijk en de Wijk: Samenwerken aan de Doorbraaktafel. Gepubliceerd door BINT. geraadpleegd op <https://deverbindingsdienst.nl/publicatie/praktijkverhaal/het-rijk-en-de-wijk-samenwerken-aan-de-doorbraaktafel/>
- 120 Ouwehand, A. & W. Doff (2021) Twintig jaar Rotterdamwet heeft leefbaarheid niet vergroot. Geraadpleegd op <https://www.socialevraagstukken.nl/twintig-jaar-rotterdamwet-heeft-leefbaarheid-niet-vergroot/>
- 121 Beslisnotitie kamerbrief herziening Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek (Wbmgp) (6 december 2023).
- 122 Boutellier, De Meere & Brock (2021).
- 123 Zie Public mediation (<https://public-mediation.nl/>), opgericht door David Laws.
- 124 Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Learning from the future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers.
- 125 Zwart, de O. & A. Britt (2021) De vragen van overmorgen in het sociaal domein. Essay op basis van de collegereeks van het Netwerk Directeuren Sociaal Domein. Utrecht. Verwey-Jonker Instituut.
- 126 Verheul, W.J., Daamen, T., Heurkens, E. & Hobma, F. (2018). Meervoudig sturen in gebiedstransformaties: op zoek naar rollen en instrumenten. TU Delft. Geraadpleegd van [https://www.stedelijketransformatie.nl/uploads/media\\_item/media\\_item/114/54/Meervoudig\\_sturen\\_TU\\_Delft-1539775090.pdf](https://www.stedelijketransformatie.nl/uploads/media_item/media_item/114/54/Meervoudig_sturen_TU_Delft-1539775090.pdf)
- 127 Het programma Stedelijke Transformatie geeft uitvoering aan het Manifest Binnenstedelijke Gebiedstransformaties. Overheidspartijen, marktpartijen en kennisinstellingen werken in dit programma samen om de transformatieprojecten versneld tot uitvoering te brengen, gemeenschappelijke problemen te doorgronden en op te lossen en de opgedane kennis te verankeren. Geraadpleegd op <https://www.stedelijketransformatie.nl/over-ons>.
- 128 Verheul, W.J., Daamen, T., Heurkens, E. & Hobma, F. (2018). Meervoudig sturen in gebiedstransformaties: op zoek naar rollen en instrumenten. TU Delft. Geraadpleegd van [https://www.stedelijketransformatie.nl/uploads/media\\_item/media\\_item/114/54/Meervoudig\\_sturen\\_TU\\_Delft-1539775090.pdf](https://www.stedelijketransformatie.nl/uploads/media_item/media_item/114/54/Meervoudig_sturen_TU_Delft-1539775090.pdf)
- 129 Hoornstra, A. & A. van Tol (2024) Nieuw geld voor het Nationaal Programma Rotterdam Zuid: hoe doen ze het?. Geraadpleegd op <https://www.wijkwijzer.org/kennis/nieuw-geld-voor-het-nationaal-programma-rotterdam-zuid-hoe-doen-ze-het/>
- 130 Zie: Hamming, S., A.F. Blonk & D. Holt (2021). Synthese analyse 16 stedelijke vernieuwingsgebieden: totaalbeeld. Interbestuurlijk programma Gebiedsgerichte aanpak Leefbaarheid & Veiligheid. Rotterdam: Rebel Group. In 2024 vond een actualisatie plaats: <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/actueel/nieuws/2024/03/12/actualisatie-quick-scan-financiele-opgave-20-kwetsbare-gebieden>



- 131 Duivenvoorden, A. (2020). Maatschappelijk Rendement door Gebiedsfinanciering voor de Proeftuin Ruwaard – Oss. Den Haag: Platform31. <https://www.platform31.nl/nieuws/maatschappelijk-rendement-door-gebiedsfinanciering-voor-de-proeftuin-ruwaard-oss>
- 132 Adrichem, van, R, V. Beuzenberg & M. Hoorn (2018) Revolverende fondsen bij gebiedstransformatie. Geraadpleegd op <https://www.stedelijketransformatie.nl/publicaties/revolverende-fondsen-bij-gebiedstransformatie> & Heurkens, E. & Verheul, W. J. (2021) Innovatieve financieringsarrangementen bij stedelijke gebiedstransformaties. Grondzaken en gebiedsontwikkeling 1
- 133 R. Kreeft (2017) Evaluatie WOM-regeling. Arnhem: Companen.
- 134 Fokkema, M. & A. van Tol. (2022). Toename rijksbudgetten voor de gebiedsgerichte aanpak. Den Haag. Geraadpleegd van: <https://www.platform31.nl/publicaties/toename-rijksbudgetten-voor-de-gebiedsgerichte-aanpak>
- 135 Empel, van Y. (2023) Bouwen voor gezondheid. In: Maatwerk Magazine 2023. Geraadpleegd van: [https://agendastad.nl/content/uploads/2023/11/PSD\\_MaatwerkMagazine-2023\\_Interactive.pdf](https://agendastad.nl/content/uploads/2023/11/PSD_MaatwerkMagazine-2023_Interactive.pdf) p. 14
- 136 Hoornstra, A. & A. van Tol (2024) Pilot resultaatfinanciering in brede wijkaanpak Leeuwarden Oost. Geraadpleegd op <https://www.wijkwijzer.org/kennis/pilot-resultaatfinanciering-in-de-brede-wijkaanpak-leeuwarden-oost/>
- 137 Boutellier, H., F. de Meere & A. Brock (2021). Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- 138 Uyterlinde, M. & N. Gastkemper (2018). Naar een wendbare wijkaanpak. Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing. Den Haag: Platform31.
- 139 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022) Nationaal Programma Leefbaarheid & Veiligheid
- 140 Samenvatting artikel: Vertrouwen ligt aan basis van gebiedsnetwerk Heerlen-Noord – Platform31 (2023). Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/artikelen/vertrouwen-ligt-aan-basis-van-gebiedsnetwerk-heerlen-noord/>
- 141 Grobbe, F. & J. Hendriks (2018) Samenwerking tussen organisaties - de ideale bocht. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/thema-s/wonen-zorg/weer-thuis-meerpartijensamenwerking/innovatiethema>
- 142 Kaats, E. & Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Vakmedianet.
- 143 J. Deuten, et al. (2023) Meer bereiken met organisatienetwerken. Den Haag. <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/05/Meer-bereiken-met-organisatienetwerken.pdf>
- 144 Boutellier, H., De Meere, F., & Brock, A. (2021). Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- 145 Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatie modellen in vier gemeenten. Den Haag: Platform31.
- 146 Kaats, E & W. Opheij (2011) Leren samenwerken tussen organisaties. Amsterdam: Boom uitgevers.
- 147 <https://www.elkeregietelt.nl/alle-regio-deals/parkstad-limburg>
- 148 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F. (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 149 Eindadvies van de Wetenschappelijke Commissie Wijkaanpak (2012)
- 150 Uyterlinde, M., Boutellier, H. & De Meere, F. (2021) Perspectief bieden: Bouwstenen voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid in kwetsbare gebieden. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut
- 151 Rotmans, J & M. Verheijden (2021) Omarm de chaos. De Geus
- 152 Meer informatie over de Doorbraakmethode van IPW: <https://www.doorbraakmethode.nl/>
- 153 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 154 Hoornstra, A. & A. van Tol (2024) Pilot resultaatfinanciering in brede wijkaanpak Leeuwarden Oost. Geraadpleegd op <https://www.wijkwijzer.org/kennis/pilot-resultaatfinanciering-in-de-brede-wijkaanpak-leeuwarden-oost/>
- 155 Hoornstra, A. & A. van Tol (2024) Coalitie Wonen Onderwijs Werk helpt bewoners Den Haag Zuidwest aan het werk. Geraadpleegd op <https://www.wijkwijzer.org/kennis/coalitie-wonen-onderwijs-werk-helpt-bewoners-den-haag-zuidwest-aan-het-werk/>
- 156 Termeer, K. & A. DeWulf (2017). Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie opgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Wageningen: WUR; Uyterlinde, M., J. van der Velden & R. Bouwman (2020). Wijk in zicht. Kwalitatief onderzoek naar de dynamiek van leefbaarheid in kwetsbare wijken. Den Haag: Platform31.
- 157 Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatie modellen in vier gemeenten. Platform31.
- 158 Dongen, T. van, Hermens, N., Jonkman, H., & De Meere, F. (2021). Handreiking voor actieonderzoek naar leefbaarheid en veiligheid in wijken. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

- 159 Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
- 160 Bijvoorbeeld <https://www.saxion.nl/nieuws/2023/maart/participatief-actieonderzoek-voor-betere-gezondheid-in-de-wijk>
- 161 <https://www.rathenau.nl/nl/werking-van-het-wetenschapssysteem/living-labs-nederland-onderzoek-en-innovatie-met-steden>
- 162 Glas, H. & J. Kastje (2024) Van stadsvernieuwing naar wijkverduurzaming - Koppelen van opgaven voor het verduurzamen van wijk en buurt in een wijkgerichte aanpak. Platform31. Geraadpleegd van: <https://www.platform31.nl/artikelen/van-stadsvernieuwing-naar-wijkverduurzaming/>
- 163 Uyterlinde, M., A. van Hal, M. Coen & E. Can (2022). Samen naar een duurzame en leefbare wijk. Lessen van drie jaar experimenteren in kwetsbare wijken. Den Haag: Platform31.
- 164 Zie o.a. Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. International Public Management Review, 11(1), 15-33. Boutellier, H., De Meere, F., & Brock, A.L. (2021). Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Custers, G. (2021). The new divided city: Class transformation, civic participation and neighbourhood context. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. Dongen, T. van, Hermens, N., Jonkman, H., & De Meere, F. (2021). Handreiking voor actieonderzoek naar leefbaarheid en veiligheid in wijken. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Huygen, A. & K. Fortuin (2021). ABCD: naar veerkrachtige gemeenschappen. Over gemeenschappen, impact en handelingsperspectieven voor gemeenten. Utrecht: LSA Bewoners. Kuhk, A., Heynen, H., Huybrechts, L., Schreurs, J., & Moulaert, F. (2019). Participatiegolven: Dialogen over ruimte, planning en ontwerp in Vlaanderen en Brussel (p. 346). Leuven University Press. Verloo, N., & Ferier, M. (2021). Lessen voor een nieuwe gebiedsgerichte aanpak. UvA.
- 165 Hal, A. van, M. Uyterlinde & N. Tom (2023). Leren van elkaar in tijden van verandering. Een holistische verduurzamingsaanpak in Canadese en Nederlandse kwetsbare wijken. Den Haag: Platform31.
- 166 Uyterlinde, M., A. Kunst & A. van Hal (2021). Inspiratieboek Opgaven Verbinden in de Wijk: Aan de slag met koppelkansen voor leefbaarheid en duurzaamheid. Den Haag: Platform31.
- 167 [www.socialevraagstukken.nl/als-bewoners-meebeslissen-over-verdeling-van-het-wijk-budget/](http://www.socialevraagstukken.nl/als-bewoners-meebeslissen-over-verdeling-van-het-wijk-budget/)
- 168 Uyterlinde, M., A. van Hal, M. Coen & E. Can (2022). Samen naar een duurzame en leefbare wijk. Lessen van drie jaar experimenteren in kwetsbare wijken. Den Haag: Platform31. Uyterlinde, M. & E. Can (2023). Wijken verduurzamen in turbulente tijden. Een verkenning in vijf steden. Den Haag: Platform31.
- 169 J. Deuten, et al. (2023) Meer bereiken met organisatienetwerken. Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/05/Meer-bereiken-met-organisatienetwerken.pdf>
- 170 Uyterlinde, M., J. van der Velden & R. Bouwman (2020). Wijk in zicht. Kwalitatief onderzoek naar de dynamiek van leefbaarheid in kwetsbare wijken. Den Haag: Platform31.



## Colofon

Den Haag, augustus 2024

Deze uitgave is ontwikkeld met ondersteuning van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid en is een uitgave van het kennis- en leernetwerk WijkWijzer. In het Kennis- en leernetwerk WijkWijzer bundelen de kennis- en netwerkorganisaties actief op het terrein van leefbaarheid en veiligheid hun krachten. Het gaat om de organisaties Platform31, het Verwey-Jonker Instituut, het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV), het Landelijk Platform Buurt- en Wijkgericht Werken (LPB), het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA), Movisie en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

**Auteurs:** Jeroen van der Velden (Platform31), Matthijs Uyterlinde (Verwey-Jonker Instituut), Machteld Hooyma, Astrid van Egmond, Annemiek van Tol (Platform31) en Anneke Brock (Verwey-Jonker Instituut)

**Met medewerking van:** Annius Hoornstra, Mirjam Fokkema en Razia Ghauharali

**Tekstredactie:** Platform31

**Foto's:** Alex Schröder

**Vormgeving:** Gé grafische vormgeving



### WijkWijzer

Platform voor leefbare  
en veilige wijken

### Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken oplossingen voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan brede welvaart. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we partijen bij elkaar en onderzoeken we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren trends en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een aanpak waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

[www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

### Verwey-Jonker Instituut

Het Verwey-Jonker Instituut is een onafhankelijk onderzoeksbureau. Met onze expertise en onderzoek naar actuele vraagstukken geven we op het gehele sociaal-maatschappelijk terrein richting aan beleidsontwikkeling en uitvoering. Met ons werk willen we een bijdrage leveren aan een krachtige samenleving met oog voor iedereen. De resultaten worden actief en kosteloos beschikbaar gesteld aan derden, zodat ze ten volle kunnen bijdragen aan de verbetering van de samenleving.

[www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

*Hoewel grote zorgvuldigheid is besteed aan het samenstellen van deze uitgave, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld. Platform31 heeft haar uiterste best gedaan de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen af te dragen. Zij die menen aanspraak te kunnen maken op copyright, kunnen zich wenden tot Platform31.*