

Slagkracht in de wijk

Praktijkboek voor de meerjarige gebiedsgerichte
aanpak van kwetsbare wijken | Deel 1



WijkWijzer
Platform voor leefbare
en veilige wijken

Voorwoord

De wijk, de plaats waar veel groeit, bloeit en samensmelt. Waar je wordt geboren, kind en puber bent. Maar ook de plaats waar het soms broeit. Waar leefbaarheid, bestaanszekerheid en veiligheid niet altijd vanzelfsprekend zijn.

Al decennia lang weten gemeentebesturen dat als geen ander. En al net zo lang werken zij samen met hun wijkbewoners aan het versterken van het goede en verbeteren van wat minder goed gaat. Het Rijk vormde daarbij lange tijd een vanzelfsprekende partner.

Helaas verdween na jarenlange aandacht en betrokkenheid de wijk onder de landelijke beleidsradar. Het was aan ons, de gemeenten en de partners in de wijken, om het heft volledig zelf in handen te nemen. Alle goede bedoelingen, tomeloze inzet en prachtige voorbeelden ten spijt, die polsstok bleek en blijkt echter eindig.

Problemen cumuleren en zijn hardnekkig. Zie het pleidooi van 15 burgemeesters in het manifest 'Dicht de kloof!'. Met de ervaring van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid en het mede daarop gebaseerde Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid moet in de kwetsbare wijken in Nederland die kloof verkleind worden.

Die aanpak is lokaal, maar heeft een steuntje in de rug vanuit het Rijk nodig. Omdat soms landelijke regels een logische aanpak om de kansenongelijkheid aan te pakken in de weg staan. Maar ook omdat we als gemeenten en Rijk partners zijn in de aanpak van leefbaarheid en wijkveiligheid.

Het programma Leefbaarheid en Veiligheid zie ik als hernieuwd partnerschap met het Rijk. Als een illustratie van ons voornemen om het vurig bepleite principe van één overheid gestalte te geven. Waarin we op weg gaan naar samen sturen en samen beslissen. Maar laat het programma vooral ook een stimulans zijn voor gemeenten, maatschappelijke partners en inwoners om extra energie in de wijkaanpak te steken.

We beginnen niet op nul. We hebben vele jaren van ervaring opgedaan. Al die jaren hebben een schat aan inzichten opgeleverd. Via het traject 'Slagvaardige wijkaanpak' is die schat nu ontsloten in dit praktijkboek. Hulde aan de makers ervan! Zij hebben theorie en praktijk weten te verbinden. Het historisch perspectief maakt dat die verbinding niet in het luchtledige blijft hangen. We weten waar we vandaan komen, we weten waar we naartoe willen. Nu zijn we weer een stap verder doordat we beter weten wat daarvoor in aanvang nodig is. Voor steden die aan de start staan, biedt het boek een uitstekend beginpunt. In die wijken waar de aanpak al 'staat', geeft het een mogelijkheid van reflectie op die aanpak. Beide zeer nuttig.

Reikhalzend kijk ik uit naar het reeds aangekondigde tweede deel. Daarin 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.



Paul Depla, voorzitter Stedennetwerk G40

Inhoud

1. Aan de slag met het dichten van de kloof 5

- 1.1 Kansengelijkheid, veerkracht en herstel van vertrouwen 6
- 1.2 Uitdagingen voor gemeenten, stedelijke partners en bewoners 6
- 1.3 Nut en noodzaak van een integrale aanpak 8
- 1.4 Een praktijkboek voor de nieuwe wijkaanpak 9
- 1.5 Leeswijzer 12

2. Wijkaanpak: wat, waarom en hoe? 13

- 2.1 Toekomstperspectief voor bewoners 14
- 2.2 Wijkaanpak of wijkgericht werken? 15
- 2.3 Een wijk is geen gesloten systeem 15
- 2.4 Organisatiecultuur, omgaan met verandering en integraliteit 17
- 2.5 Blauwdruk of organisch proces? 18
- 2.6 Maatwerk en mensenwerk 19

3. Bouwstenen en afwegingskader 20

- 3.1 Vier bouwstenen 21
- 3.2 Aan de slag met concrete gesprekspunten 23

4. Oriënteren 24

- 4.1 Onderzoek het gevoel van urgentie 25
- 4.2 Grip op de opgaven: tellen en vertellen 31
- 4.3 Inventariseer welk beleid in de wijk landt 38
- 4.4 Verbind systeem- en leefwereld 41
- 4.5 Breng stakeholders in kaart 45
- 4.6 Go/no-go-moment 48

5. Initiëren 49

- 5.1 Coalitie en bestuurlijke alliantie 50
- 5.2 Gedeelde visie en ambities 54
- 5.3 Een lokaal contract opstellen 58
- 5.4 Zicht op sturing en financiering 60

6. Van ontwerp naar uitvoering 67

- 6.1 Ontwerpen 68
- 6.2 Uitvoeren 71
- 6.3 Herijken 73

7. Een blik vooruit 76

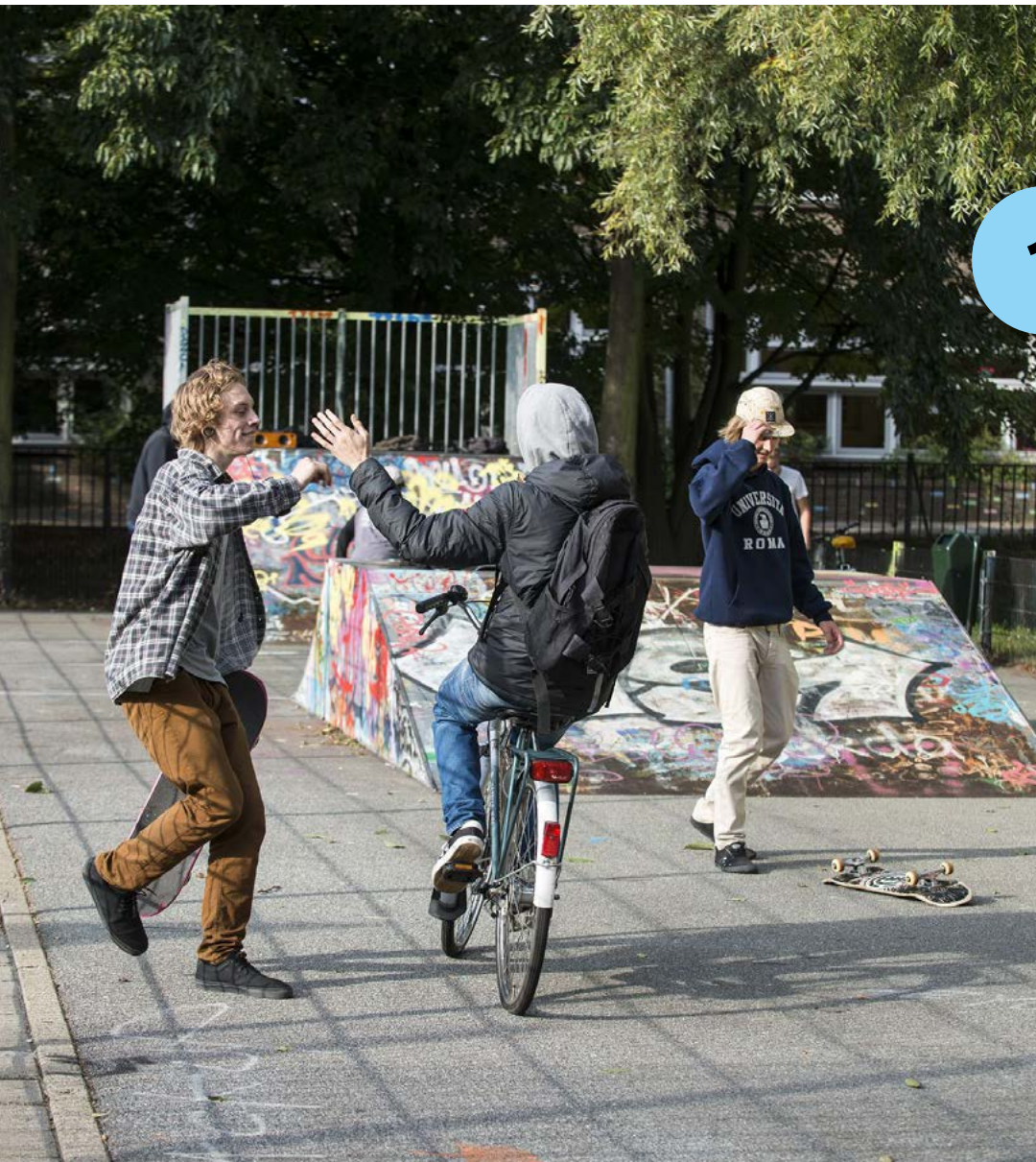
- 7.1 Tijd voor nieuwe oplossingen en werkwijzen 77
- 7.2 Koersvast maar wendbaar 77
- 7.3 Leren en werken in netwerken 78

Bijlage: Opgaven in de wijk 79

1. Opgroeien in de wijk 79
2. Gezondheid, zorg en hulpverlening 81
3. Meedoen op de arbeidsmarkt 82
4. Wonen 83
5. Leefomgeving en openbare ruimte 84
6. Veiligheid en ondermijning 85
7. Inclusief samenleven 86
8. Verduurzaming 87

Colofon 94





1 Aan de slag met het dichten van de kloof

Met de aankondiging van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid door minister De Jonge van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, is de aandacht terug voor het leefklimaat in kwetsbare wijken.¹ Hoewel het Rijk teruggrijpt op een lange beleidstraditie, vraagt de huidige tijd om nieuwe oplossingen en werkwijzen. Dit praktijkboek helpt gemeenten, maatschappelijke partners, ondernemers en bewoners op weg met het opzetten van een slagvaardige wijkaanpak.

1.1 Kansengelijkheid, veerkracht en herstel van vertrouwen

Zowel in de media als de politiek groeit de aandacht voor wijken en buurten waar bewoners kampen met armoede, werkloosheid, schulden, criminaliteit en kansenongelijkheid in onderwijs en gezondheid. Verschillende onderzoeken laten zien dat in wijken met een groot aandeel sociale huurwoningen het aantal kwetsbare bewoners het afgelopen decennium fors is toegenomen, waardoor armoede steeds vaker ruimtelijk is geconcentreerd.² Veel grote en middelgrote steden kennen daardoor wijken waar sprake is van schrale woonsituaties en een opstapeling van achterstanden en problemen. De coronacrisis deed de ongelijkheid verder groeien: de pandemie veroorzaakte meer eenzaamheid, armoede, werkloosheid en schulden bij kwetsbare huishoudens en groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Verschillen tussen goede en minder aantrekkelijke buurten worden steeds scherper zichtbaar.

Bewoners van deze wijken voelen zich niet of onvoldoende gezien, gehoord en begrepen. Burgers keren zich af van instituties en soms lonkt al op jonge leeftijd de verleiding van illegaliteit en (ondermijnende) criminaliteit. Veel bewoners hebben het gevoel dat overheden en instituties er niet voor hen zijn. De coronacrisis, de impact en afhandeling van de Toeslagenaffaire, de wooncrisis en de stijgende energiekosten en vervoersarmoede lijken deze gevoelens te versterken. Tegelijkertijd zien we in deze wijken ook veerkrachtige burgers die zich willen inzetten voor de verbetering van hun eigen buurt of straat.

Met het manifest 'Dicht de kloof!' vroegen de burgemeesters van 15 grote steden in de zomer van 2021 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" en "[h]et gevaar dreigt dat achterstanden opnieuw aan een volgende gene-

ratie wordt doorgegeven", aldus de burgemeesters.³ Om de ongelijkheid tussen buurten terug te dringen, is volgens de burgemeesters actie nodig. Andere gemeenten delen deze zorg. In juni 2021 steunt 98 procent van de VNG-leden een motie waarin het Rijk gevraagd wordt een doorbraak te forceren voor het bevorderen van kansengelijkheid, leefbaarheid en veiligheid in alle gemeenten die hiermee te maken hebben.⁴

Intussen zijn tal van gemeenten al bezig met het optuigen van wijkgerichte aanpakken, terwijl de aandacht groeiende is voor nieuwe beleidsconcepten zoals brede welvaart en de donuteconomie. Niet alleen maken gemeenten zich zorgen over de leefbaarheid en veiligheid, ze zien ook allerlei andere actuele beleidsopgaven afkomen op de wijken waar een groot deel van de bewoners al kampt met multiproblematiek. Denk aan de woningbouwopgave (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 nieuwe vluchtelingenstromen.

1.2 Uitdagingen voor gemeenten, stedelijke partners en bewoners

Met de aankondiging van een domeinoverstijgende wijkaanpak heeft het kabinet Rutte IV de roep om beleid voor de kwetsbare wijken gehonoreerd. Het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid bouwt voort op de aanpak in 16 stedelijke vernieuwingsgebieden in 15 steden, waar het Rijk eind 2019 langszij kwam om samen met gemeenten en maatschappelijke partners het leefklimaat en de uitgangspositie van inwoners structureel te verbeteren. Het nationaal programma wordt opgebouwd langs drie inhoudelijke lijnen, waarbij een sterke nadruk wordt gelegd op integrale, domeinoverstijgende manieren van samenwerken.⁵

- verbeteren van de fysieke woonomgeving (meer goede, duurzame woningen in een gezonde en veilige leefomgeving);
- perspectief bieden (talentontwikkeling voor kinderen, toeleiding naar werk en tegengaan problematische schulden);
- vergroten van de veiligheid (gebieden weerbaarder maken tegen georganiseerde en ondermijnende criminaliteit).

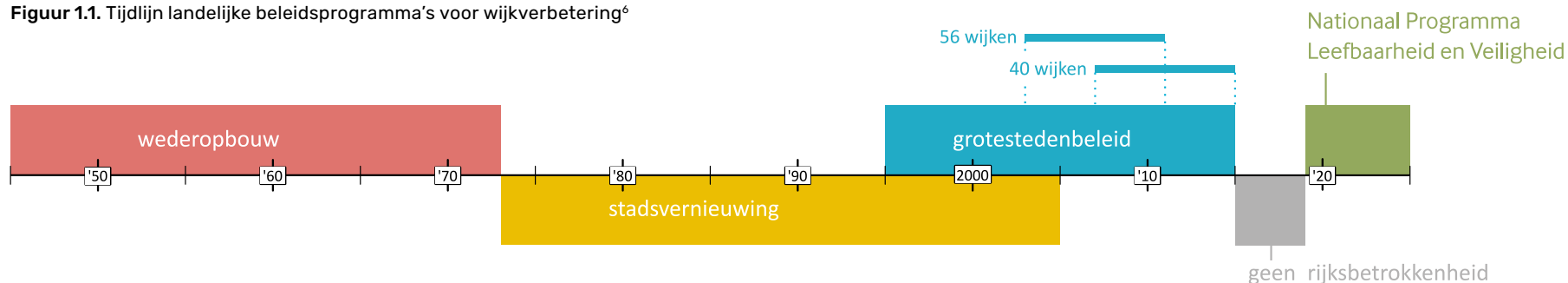
Deze aandacht voor kwetsbare gebieden is allerm minst nieuw. Sinds de Tweede Wereldoorlog gaf het Rijk met verschillende beleidsprogramma's invulling aan de opgave om gebieden met prangende maatschappelijke problemen te ondersteunen (figuur 1.1). Na de wederopbouw kwam eind jaren 60 de *stadsvernieuwing* op gang. Deze eerste generatie van wijkenbeleid was gericht op het tegengaan van leegloop en verkrotting van de binnensteden. Midden jaren 90 volgde de tweede generatie van wijkenbeleid: het *grotestedenbeleid*, waarin veel aandacht uitging naar herstructurering en het vergroten van sociale menging in naoorlogse wijken. Deze periode staat ook wel bekend als de 'stedelijke vernieuwing'.

Met de afbouw van het grotestedenbeleid koos de Rijksoverheid vanaf 2012 een rol op afstand. De bal werd neergelegd bij lokale partijen om de sociale en fysieke opgaven op te pakken in gebieden waaraan de stedelijke

renaissance voorbij lijkt te gaan. Een tijdperk van lokaal gestuurde wijkverbetering brak aan, waarin veel werd verwacht van het eigen initiatief, zowel van bewoners als van marktpartijen en maatschappelijke organisaties. De combinatie van aanhoudende bezuinigingen en ingrijpende beleidswijzigingen (zoals de decentralisaties in het sociaal domein en de herziening van de Woningwet in 2015) leidden echter tot versnippering en verkokering. Gemeentelijke diensten, woningcorporaties en zorgorganisaties trokken zich terug in hun eigen, sectorale territorium.⁷ Voor zover gemeenten en hun partners wijkgericht werkten aan het verbeteren van de leefbaarheid, was dit vooral projectmatig, sectoraal ingestoken en kortlopend.⁸

Maar sinds enkele jaren pakken steeds meer gemeenten de handschoen op om gebiedsgericht beleid te ontwikkelen voor opgaven en achterstanden in kwetsbare gebieden.⁹ Ook het Rijk roert zich weer, aanvankelijk met Regio Deals en Woondeals waarin kwetsbare stedelijke gebieden zijn aange-wezen, en in 2021 kwam er ook via het Volkshuisvestingsfonds aandacht voor kwetsbare wijken. Eind 2019 kondigde de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) het Programma Leefbaarheid en Veiligheid aan, met als doel 'integrale ontwikkelingsmogelijkheden' te verkennen om de leefbaarheid te verbeteren; het ministerie selecteerde stedelijke 16 vernieuwingsgebieden in 15 steden.¹⁰

Figuur 1.1. Tijdlijn landelijke beleidsprogramma's voor wijkverbetering⁶



Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid

In de periode dat het Rijk zich terugtrok uit de stedelijke vernieuwing, maakte het voor Rotterdam-Zuid een uitzondering. De aanleiding was het adviesrapport 'Kwaliteitssprong Zuid: ontwikkeling vanuit kracht' waarin Wim Deetman en Jan Mans (2011) constateerden dat de sociaaleconomische problemen in Rotterdam-Zuid in omvang en intensiteit ongekend waren voor Nederland.¹¹ Rijk, gemeente, woningcorporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijfsleven, politie en Openbaar Ministerie spraken in 2012 af om 20 jaar lang samen te werken aan het verkleinen van de achterstanden op het gebied van onderwijs, wonen en werk. Met deze langjarige, integrale aanpak gericht op sociale verheffing, formuleerde het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) een antwoord op de kritiek dat de stedelijke vernieuwing in veel steden leed onder een gebrek aan focus – er zou te veel sprake zijn geweest van een 'projecten-carrousel' van kortlopende en versnipperde activiteiten.

1.3 Nut en noodzaak van een integrale aanpak

Na een periode van grotendeels afwezig beleid is de urgentie terug voor een domeinoverstijgende aanpak van de leefbaarheid en veiligheid in kwetsbare wijken. Onderzoekers en experts pleiten al langer voor een integrale werkwijze: ontschotting van beleidsdomeinen en samenwerking tussen stedelijke partners moeten helpen om de kansenongelijkheid te verminderen en de leefbaarheid in deze gebieden te verbeteren. Dit vereist niet alleen focus, visie en een lange adem. Ook betrokkenheid en eigenaarschap van de lokale samenleving – de bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in deze wijken – zijn voor een integrale wijkaanpak van groot belang.

Wat maakt dat deze manier van werken nu meer nodig is dan ooit? Hans Boutellier (oud-wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker Instituut) vat de huidige noodzaak van een gebiedsgerichte aanpak als volgt samen: "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 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 ministerie van BZK) vat de kernopgave 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."¹²

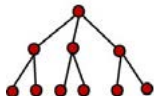


Kortom, de noodzaak van integrale, domeinoverstijgende samenwerking in wijken wordt steeds breder onderkend. Vanuit wetenschap, beleid en praktijk wordt erop gewezen dat 'ontschotting' en een goede afstemming en samenwerking tussen de domeinen nodig is om tot passende ondersteuning van bewoners te komen, omdat veel maatschappelijke problemen in kwetsbare wijken hardnekkig en complex zijn. Kwetsbare burgers kampen vaak met verschillende problemen tegelijk (multiproblematiek) – er wordt ook wel gesproken van *wicked problems*: ingewikkelde vraagstukken waarbij veel verschillende partijen betrokken zijn, waarvoor geen eenduidige probleemdefinities bestaan en gemakkelijke oplossingen niet voorhanden zijn.

Met het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid bouwt het Rijk voort op de lessen uit het grotestedenbeleid. Anderzijds wil het programma gebruikmaken van actuele kennis en anticiperen op de huidige opgaven in kwetsbare wijken. Denk aan de zorg over de aantrekkingskracht van georganiseerde (drugs)criminaliteit op jongeren die opgroeien in kwetsbare wijken¹³, maar ook aan de roep van woningcorporaties die aandacht vragen voor de groeiende concentraties van kwetsbare huishoudens in buurten met goedkope huurwoningen.¹⁴ Figuur 1.2 laat zien hoe accenten in de loop der tijd zijn verlegd bij de ideevorming over en de organisatie en invulling van wijkgericht beleid.

1.4 Een praktijkboek voor de nieuwe wijkaanpak

In dit praktijkboek maken we, op basis van actuele inzichten uit de wetenschap en de beleidspraktijk, de vertaalslag naar praktisch en concreet handelingsperspectief. Het Rijk mag na lange tijd weer aandacht hebben voor het leefklimaat in kwetsbare wijken en buurten, maar het zijn het gemeenten die aan zet zijn. Samen met woningcorporaties, politie en justitie, scholen, zorg- en welzijnsinstellingen én bewoners staan ze voor de uitdaging om vorm en inhoud te geven aan de domeinoverstijgende wijkaanpak. Samen moeten ze de synergie weten te realiseren die brood-

Figuur 1.2. 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)

nodig is voor de aanpak van opgaven en problemen die nauw met elkaar verweven zijn. En dat is verre van eenvoudig. De focus op 'integraal' en 'wijkgericht' samenwerken roept allerlei inhoudelijke en procesmatige vragen op:

- **Over beleidskeuzes, maatregelen en interventies.** Hoe kan bijvoorbeeld de groeiende tweedeling en segregatie tussen wijken en binnen steden worden teruggedrongen en de kansengelijkheid van bewoners vergroot worden? Welke maatregelen op het terrein van onderwijs, zorg, veiligheid en wonen zijn nodig om perspectief te bieden aan bewoners? Welke ambities zijn haalbaar en realistisch, in het licht van alles wat we weten over de aanpak van maatschappelijke vraagstukken?
- **Over wat een gebiedsgerichte aanpak in organisatorische zin teweegbrengt.** Zoals: Hoe kom je van wal om gebiedsgericht beleid en samenwerking met stedelijke partners te organiseren? Maken we het niet onnodig complex door allerlei vraagstukken in samenhang op te willen pakken? Hoe creëren we beleidsmatige en organisatorische rust zodat beleidsmakers, professionals, bewoners en ondernemers resultaten kunnen boeken?
- **Over de rol en positie van bewoners in de aanpak van hun wijk of buurt.** Hoe zorgen we dat een wijkaanpak samen met wijkbewoners vorm en inhoud krijgt? En hoe houd je daarbij rekening met 'de menselijke maat'? Door de toeslagenaffaire, de afhandeling van de aardbevingsproblematiek en het beleid rond de coronapandemie is het vertrouwen in overheden en instanties immers broos.

De verkenningsfase van het Programma Leefbaarheid en Veiligheid (2019-2021) heeft diverse onderzoeksrapporten opgeleverd met geleerde lessen en kennis over 'wat werkt' in de wijkaanpak.¹⁵ In opdracht van het ministerie van BZK bundelde het Verwey-Jonker Instituut de oogst van de verkenningsfase in de synthesesnotitie 'Perspectief bieden'. Deze notitie reikt inhoudelijke en procesmatige uitgangspunten aan voor het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid en schetst op hoofdlijnen de stappen die gemeenten kunnen zetten om integraal en gebiedsgericht aan de slag te gaan. De 10 belangrijkste succesfactoren voor een slagvaardige integrale wijkaanpak zijn weergegeven in figuur 1.3.¹⁶

Figuur 1.3. 10 succesfactoren voor een slagvaardige wijkaanpak



Handvatten voor de praktijk

Om gemeenten te helpen uit de startblokken te komen met een slagvaardige wijkaanpak, startten Platform31 en het Verwey-Jonker Instituut eind 2021 met het leertraject 'Slagvaardige wijkaanpak' voor gemeenten die recent gestart zijn of overwegen te starten met een integrale wijkaanpak.¹⁷ Tegelijkertijd is een praktijkboek ontwikkeld, dat voortbouwt op de inzichten uit de synthesesnotitie 'Perspectief bieden' en de kennis en voorbeelden uit andere studies en adviesrapporten.

Het doel van dit praktijkboek is om gemeenten en hun partners concrete handvatten te bieden bij het voorbereiden en opzetten van een integrale wijkaanpak. Niet door voor te schrijven 'hoe het moet', maar door inspiratie en praktische ondersteuning te bieden. Hiertoe zijn de lessen en inzichten uit wetenschappelijke literatuur en praktijkonderzoek vertaald in concrete tips en uitwerking en voorzien van praktijkvoorbeelden. Deze ervaringen en praktijkcases zijn verzameld bij verschillende gemeenten, zowel bij deelnemers aan het gelijknamige leertraject als daarbuiten. De meeste voorbeelden zijn ontleend aan recente studies en publicaties die zijn uitgevoerd door de partners van het kennisplatform WijkWijzer; in enkele gevallen hebben aanvullende gesprekken plaatsgevonden.

In de eerste editie van dit praktijkboek ligt de focus op gebieden waar sprake is van een dermate ernstige cumulatieve opbouw van opgaven en problemen, dat een langlopende integrale wijkaanpak nodig is. Een dergelijke aanpak is echter complex, kostbaar en stelt hoge eisen aan de inzet en het commitment van alle betrokken partijen. Daarom is het heel belangrijk om te bepalen of zo'n aanpak legitiem is. Soms is iets anders nodig. Zo vraagt een preventieve aanpak deels om een andersoortige werkwijze dan de in dit praktijkboek voorgestelde benadering.



1.5 Leeswijzer

Dit is deel 1 van het praktijkboek 'Slagkracht in de wijk'. Hierin staat de opstartfase centraal, omdat dit het stadium is waarin de meeste wijkaanpakken momenteel verkeren. Dit praktijkboek is als volgt opgebouwd:

- Allereerst verdiepen we in hoofdstuk 2 het *wat* en *waarom* van de wijkaanpak en bieden we een overzicht van bestaande kennis en geleerde lessen.
- Als vertaalslag naar het *hoe*, presenteren we in hoofdstuk 3 een procesmodel met de belangrijkste bouwstenen voor een slagvaardige wijkaanpak en een afwegingskader met vragen en gesprekspunten.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de oriëntatiefase die voorafgaat aan een integrale wijkaanpak: welke stappen moeten worden gezet om te bepalen of een integrale, langlopende wijkaanpak nodig is in het betreffende gebied?
- Wanneer een 'go'-besluit is genomen, kan worden gestart met het organiseren van samenwerking, het opstellen van doelen en ambities en het inventariseren van instrumenten en middelen – de initiatieffase wordt behandeld in hoofdstuk 5.
- Vervolgens breken de fasen van ontwerp en uitvoering aan, waarin het uitvoeringsprogramma wordt opgesteld, teams worden geformeerd en interventies worden uitgevoerd. Omdat een lange adem essentieel is, dient dit proces telkens weer opnieuw te worden doorlopen. Wat ontwerp, uitvoering en herijking behelst, schetsen we op hoofdlijnen in hoofdstuk 6.
- Hoofdstuk 7 biedt een korte reflectie op de toekomst.

- De bijlage biedt overzicht van actuele vraagstukken op een achttal relevante beleidsdomeinen en de relevante kennispartijen per domeinen.

Na een beleidsvacuüm van bijna 10 jaar is leefbaarheid terug is op de beleidsagenda. De derde generatie van wijkenbeleid zal echter grotendeels in de praktijk worden uitgevonden. **Hoewel er al veel kennis en inzicht over werkzame elementen voorhanden is, gaat het denken én het doen de komende jaren volop door.** We moeten in de praktijk leren wat écht werkt om de inwoners van kwetsbare wijken perspectief te bieden op een betere toekomst. Elke dag weer worden er stappen voorwaarts gezet. Nieuw opgehaalde lessen en inzichten krijgen een plaats in deel 2 van dit praktijkboek.



2 Wijkaanpak: wat, waarom en hoe?

In de nieuwe wijkaanpak komen niet alleen verschillende beleidsdomeinen, maar ook verschillende transitie samen. Voordat we vanaf hoofdstuk 4 ingaan op concrete stappen, gaan we in op de overwegingen en benaderingswijzen die ten grondslag liggen aan een wijkaanpak.

2.1 Toekomstperspectief voor bewoners

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. In de woorden van de Amerikaanse stadseconoom Edward Glaeser: “Public policy should help poor *people*, not poor places.”¹⁸ Want in het verleden pakte veel beleid voor wijkverbetering, waarin woningen werden gesloopt en vervangen door duurdere nieuwbouw, gunstig uit voor de wijkstatistiek: het gemiddelde inkomen, de WOZ-waarde, de veiligheid en het draagvlak voor voorzieningen verbeterde. Maar zittende bewoners profiteerden niet vanzelfsprekend van deze investeringen. Sociaaleconomische problemen zoals armoede, werkloosheid, schoolverzuim en spanningen tussen groepen bleven aanwezig. Ingegeven door adviezen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (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. Dezelfde mensgerichte focus klinkt door in het advies van de Commissie Deetman/Mans (2011), dat het fundament vormt van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid.

“De nieuwe wijkaanpak moet bewoners vooruit helpen, door te werken aan integrale oplossingen voor de aanpak van problematieken die in hun woonomgeving, en door hun maatschappelijke kansen en hun kwaliteit van leven te vergroten.”

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 armoede, schulden, gezondheidsproblemen, overlast, schrale woonomstandigheden en gevoelens van onveiligheid wonen. De nieuwe wijkaanpak moet deze 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.¹⁹ 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.²⁰

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?

2.2 Wijkaanpak of wijkgericht werken?

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

Wijkaanpak = een samenhangende inzet van maatregelen en interventies met als doel de leefsituatie te verbeteren van bewoners in een gebied (meestal een wijk, stadsdeel of een cluster van buurten) waar sprake is van een opstapeling van problemen.²¹

Wanneer gebiedsgericht beleid een tijdelijk, projectmatig en/of programmatisch karakter heeft, wordt meestal gesproken van een wijkaanpak (ook wel 'wijkgerichte aanpak' of 'gebiedsgerichte aanpak'). Een wijkaanpak is nodig wanneer de opgaven in een wijk of buurt zo ernstig of omvangrijk zijn, dat een extra gebiedsimpuls nodig is, *naast* alle reguliere activiteiten en interventies van partijen. 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. Deze partijen maken 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.²²

Wijkgericht werken (ook wel: 'gebiedsgericht werken') heeft – in tegenstelling tot een integrale wijkaanpak – geen projectmatig of programmatisch karakter. 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. Door een kleiner schaalniveau te kiezen, beogen gemeenten met wijkgericht werken beter aan te sluiten op de kenmerken en behoeften van de bewoners en gebruikers van een 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 het idee dat elk gebied zijn eigen karakteristieken heeft en daarom een eigen, passende aanpak behoeft. Ook worden in wijkgerichte werkwijzen niet altijd meerdere opgaven aan elkaar gekoppeld.

2.3 Een wijk is geen gesloten systeem

In veel kwetsbare stedelijke gebieden is de opstapeling van opgaven zo complex dat voor een effectieve aanpak een kanteling van bestaande manieren van werken nodig is. Het vraagt om integrale, probleemgerichte werkwijzen en om commitment en inzet van alle betrokken partijen. In dit verband 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.²³ Bij complexe vraagstukken spelen er zoveel factoren mee en is er zoveel onzekerheid, dat uitkomsten niet te voorspellen zijn.

Er zijn geen duidelijke 'antwoorden', hoeveel informatie je ook verzamelt. De besluitvorming zal daarom vaak ook in stapjes plaatsvinden; waarbij continu sprake is van **voortschrijdend inzicht**. Dat betekent dat improviseren onontkoombaar is: het afwegingsproces wordt telkens op maat van de unieke afweging ontworpen.²⁴

“Wijken en buurten zijn wel de vindplaats van sociaal-economische achterstanden en opgaven op het terrein van leefbaarheid en veiligheid, maar de oorzaken én oplossingen van de problemen liggen meestal op andere schaalniveaus.”

Het is cruciaal om te begrijpen dat, wanneer de leefbaarheid van een bepaalde buurt in het geding is, de oorzaken hiervan vaak maar heel beperkt *binnen* de betreffende wijk liggen. 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 (ook) in kwetsbare wijken merkbaar en voelbaar zijn. De problemen in buurten en wijken zijn mede 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. Dat maakt het belangrijk om de rol van een wijk binnen de omgeving – het bredere stedelijk weefsel – 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 (meer hierover in paragraaf 3.3). 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?

2.4 Organisatiecultuur, omgaan met verandering en integraliteit

Maatschappelijke vraagstukken zijn niet exclusief het domein van de overheid. In het publieke domein zoeken allerlei partijen naar mogelijkheden om hun impact in de samenleving te vergroten door minder eenzijdig naar hun eigen kerntaken te staren en daar de bevrijdende besluiten van te verwachten. Ze zoeken meer de grensgebieden op met andere organisaties; zo ontstaan er organisatienetwerken, waarin partijen op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samenwerken. Gebiedsgerichte aanpakken zoals het Nationaal Programma Rotterdam Zuid, Sunny Selwerd (Groningen) en het Pact Poelenburg/Peldersveld (Zaanstad) moeten het bij uitstek hebben van samenwerking tussen de lokale overheid en stedelijke partners. Vanuit de gemeente zijn vaak meerdere afdelingen of diensten betrokken. Daarbuiten gaat het om een breed en divers spectrum van organisaties: van peuterspeelzaal tot politie en justitie, en van projectontwikkelaars tot sociaal ondernemers en religieuze organisaties.

In dit samenspel van partijen ontstaat **gezamenlijk eigenaarschap over opgaven en oplossingen**. Maar het betekent ook dat meerdere uitvoeringswijzen zich moeten aanpassen. Er moet een gemeenschappelijk perspectief en een gemeenschappelijk discours (taal, begrippenkader) worden ontwikkeld, zodat de betrokken mensen en organisaties de gewenste veranderingen kunnen herkennen en hun eigen rol daarin kunnen begrijpen. Het leggen van verbindingen binnen netwerken en het organiseren van betrokkenheid van bewoners vergt soft skills van ambtenaren en professionals.

Het organiseren van samenwerking vraagt om **een benaderingswijze van de opgaven die voor de betrokken partijen herkenbaar en hanteerbaar is**. Welke benadering passend is, hangt mede samen met de organisatiecultuur en (samen)werkwijzen van de betrokken partijen. Zij dienen zich gezamenlijk af te vragen: wat willen we in dit gebied bereiken en wat is daarvoor nodig?²⁵

Een voorbeeld van zo'n benadering is 'systemisch werken'. Hierin staat niet zozeer de aanpak van het probleem zelf centraal, maar vooral het systeem daaromheen: men gaat dichtbij de problemen op zoek naar mogelijkheden voor verandering.²⁶ Een ander voorbeeld is de 'Theorie U'-benadering, die juist gericht is op het realiseren van fundamentele veranderingen door institutionele kaders te doorbreken.²⁷ Een derde benaderingswijze komt voort uit de transitietheorie, die erop wijst dat instituties vaak traag en moeizaam in staat zijn tot verandering, omdat ze worden geremd door de heersende ideeën en historisch gevormde regels. Wanneer externe druk toeneemt, juist ook 'van onderop', ontstaat er ruimte voor andere werkwijzen. Binnen een transitie zijn vervolgens weer verschillende fasen te onderscheiden.²⁸

"Integraal werken betekent dat partijen hun eigen taak zo goed mogelijk uitvoeren, verder kijken dan de eigen sectorale doelstellingen, respect tonen voor elkaars positie en elkaar verder helpen."

Welke manier om tot elkaar te komen passend is, hangt samen met de organisatiecultuur en veranderbereidheid van de betrokken partijen. Vervolgens kan slagvaardig samenspel tussen partijen ontstaan uit een heldere taakverdeling. Integraal samenwerken betekent zeker 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 ook: altijd verder kijken dan de eigen sectorale doelstellingen, respect en begrip tonen voor elkaars positie en elkaar waar mogelijk helpen.²⁹ Wanneer hier genoeg tijd voor wordt genomen en er heldere afspraken worden gemaakt, kan een heldere taakverdeling ervoor zorgen dat iedere partij om hun eigen kwali-

teit inbrengt. Voor gemeenten ligt bij het organiseren van integraliteit een belangrijke horde *binnen* de eigen organisatie: het slechten van de schotten tussen beleidssectoren, budgetten en financieringsstromen.

2.5 Blauwdruk of organisch proces?

Waar de eerste (stadsvernieuwing) en de tweede generatie (stedelijke vernieuwing) van beleid voor wijkverbetering werden gekenmerkt door planmatige, financieel gestuurde manieren van werken (zie ook 1.2), ligt dat nu anders. Hoewel veel opgaven van weleer nog steeds actueel zijn, is er ook van alles veranderd. Denk aan de relatie en samenwerking tussen overheidslagen (decentralisaties), aan de verhouding tussen overheid en burger maar ook aan veranderende werkwijzen van gemeenten (opgavegericht, opgavegestuurd, 'de organisatie kantelen'). Bovendien betrof de eerste en tweede golf vooral een samenspel tussen het fysiek en het sociaal domein, terwijl in de wijkgerichte aanpak anno 2022 vier beleidsdomeinen een prominente rol vervullen. Naast sociaal en fysiek zijn in veel wijken nu ook het veiligheids- en het duurzaamheidsdomein intensief betrokken. En geregeld melden zich ook andere beleidsdomeinen, zoals onderwijs, economie, sport en gezondheid.

“Traditionele, planmatige en projectmatige werkwijzen bieden geen pasklare antwoorden bieden voor de opstapeling van opgaven in kwetsbare wijken.”

Er woedt al langere tijd een discussie over hoe **nieuwe sturingsparadigma's** het organiserend vermogen van de stedelijke planning beïnvloeden. In plaats van een top down planningssysteem, waarbij de overheid de sturende speler is, ontstaat een interactief systeem waarbij

private organisaties en publieke partijen een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces.³⁰ Al langer is duidelijk dat traditionele planmatige en projectmatige werkwijzen geen pasklare antwoorden bieden voor de opstapeling van opgaven in kwetsbare wijken. Jonker-Verkaart analyseerde in 2015 een vijftal lokale wijkgerichte initiatieven – in de periode zonder betrokkenheid van het Rijk, waarin de vraag van bewoners centraal stond in plaats van een sturende hand van de gemeente. Dit leidde tot een organische stijl van stedelijke ontwikkeling, waarin denken en doen elkaar afwisselen.³¹ Een aantal partijen voelt een gezamenlijke urgentie of heeft een droom of idee voor een initiatief. Partijen prikkelen elkaar met analyses en plannen en maken een voorstel dat op basis van tussentijdse ontwikkelingen en resultaten continu wordt bijgeschaafd. Er wordt regelmatig een stap terug of opzij gezet om het doel of de uitvoering te actualiseren.

Van belang is dat bewoners en zittende bedrijven en maatschappelijke partners gehoord worden, ook omdat er geregeld nieuwe initiatieven ontstaan vanuit de wijk zelf. Hofman duidt deze organische werkwijze als '**zandbakmanagement**', waarbij de overheid probeert aan te sluiten bij initiatieven van bewoners in hun wijk, dorp of netwerk.³² Het grote verschil met traditionele vormen van top-down planning, is dat er veel meer rekening wordt gehouden met wat er al is. Dit kan echter ook leiden tot spanningen tussen gepresenteerde plannen en andere ontwikkelingen, belangen en initiatieven uit de buurt zelf. Zo ontstaat er vanuit inwoners regelmatig weerstand tegen het top-down ontwikkelen en uitrollen van stedelijke plannen.³³

Daamen en Verheul plaatsen organische gebiedsontwikkelingsprocessen in een kader dat ze ontleen aan de bedrijfskundige Mintzberg: de uiteindelijk gerealiseerde strategie is het resultaat van een voorgenomen strategie om de oorspronkelijke situatie te verbeteren, die gedurende het proces vermengd raakt met spontane – door Mintzberg 'emergente' genoemd – acties en gebeurtenissen.³⁴ Vertalen we dit naar een domeinoverstijgende

wijk aanpak, dan betekent het dat een richtinggevend plan **altijd ruimte moet laten voor experimenten, voortschrijdend inzicht en veranderende (interactie tussen) stakeholders**. Daarvoor bestaat geen kant-en-klare receptuur. De afgelopen jaren zagen we combinaties ontstaan van regulier beleid, gebiedsgericht werken en een gebiedsgerichte aanpak met budgetten die voortkomen uit prioritering op lokaal niveau met soms aanvullende rijksbudgetten (zoals Regio Deals, Woondeals en het Volkshuisvestingsfonds). De afstemming tussen regulier en gebiedsgericht beleid verloopt daarbij niet altijd zonder slag of stoot. Ook de interactie met en betrokkenheid van bewoners verloopt regelmatig met ‘vallen en opstaan’.

2.6 Maatwerk en mensenwerk

De voorgaande paragrafen maken duidelijk dat in de gebiedsgerichte aanpak anno 2022 niet alleen verschillende beleidsdomeinen, maar ook verschillende transitieën samenkomen. Omdat het nieuwe paradigma voor het ontwikkelen en uitvoeren van wijkgericht beleid nog volop in ontwikkeling is, laat een wijk aanpak zich niet eenvoudigweg laat uitrollen. We zijn nog volop bezig om in de praktijk uit te vinden hoe het moet. Bovendien: **iedere wijk aanpak is maatwerk**. De kenmerken van een gebied, de geïdentificeerde opgaven en ambities, de organisatiecultuur en samenwerkingsstructuren van gemeenten en stedelijke partners zijn immers overal anders.

“Het nieuwe paradigma voor het ontwikkelen en uitvoeren van wijkgericht beleid is nog volop in ontwikkeling.”

En minstens zo belangrijk: werken aan wijken is mensenwerk. Beleid, samenwerkingsafspraken en organisatieverbanden bieden op zichzelf geen garanties voor succes, **het gaat om de mensen die het werk invullen en uitvoeren**.³⁵ Gebiedsgerichte werkwijzen gedijen bij een overzichtelijk en slagvaardig kernteam met veel eigen verantwoordelijkheid. In de opstartfase van een wijk aanpak 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 om deze medewerkers voldoende handelings- en experimenteeruimte te geven.³⁶

Ook op uitvoerend niveau wordt het verschil veelal gemaakt door bevoegde professionals – denk aan de wijkmanager, de wijkagent, de opbouwwerker, maatschappelijk werker of de huismeester van de woningcorporatie. Wijkgericht werken vraagt om nodige ‘verbindingsofficieren’ met diverse competenties, zoals, reflecterend, open, verbindend, gedreven, bricolerend.³⁷ De afgelopen jaren zwommen deze ‘verbindingsofficieren’ vaak tegen de stroom in. Terwijl de gemeentelijke focus met ontwikkelingen als de invoering van de Omgevingswet en de stelselwijziging op het vlak van (jeugd)zorg en participatie op het vormgeven van het gemeentelijke beleid kwam te liggen, richtten deze professionals zich op de hoe-vraag, omdat de wat-vraag elders was belegd. Recent lijkt het tij echter te keren.



3 Bouwstenen en afwegingskader

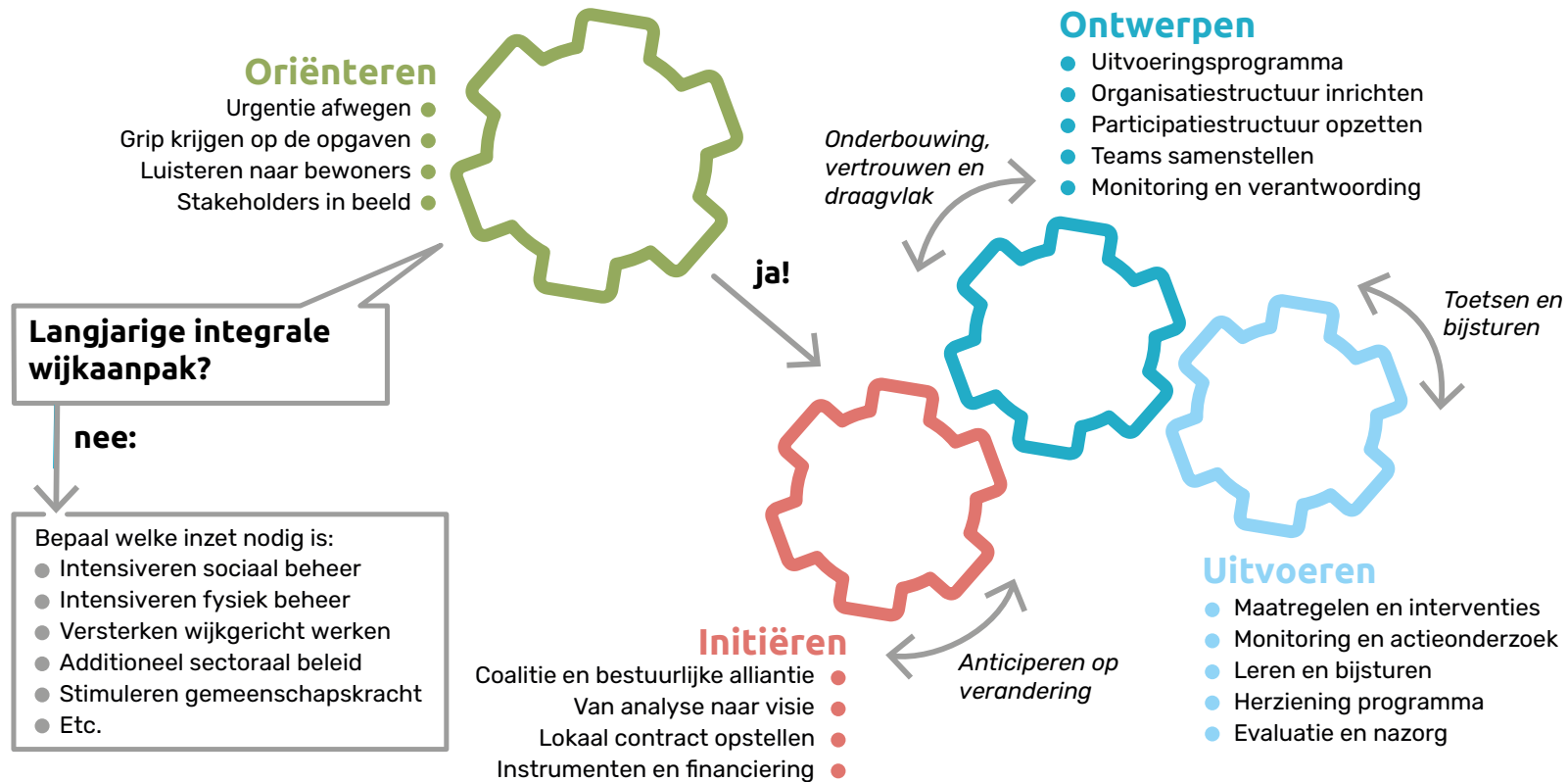
Hoewel we aan het begin staan van een nieuwe, derde generatie van wijkenbeleid, reikt de beleidspraktijk beproefde kennis aan uit zowel recente als vorige generaties. De bouwstenen en succesfactoren die kunnen bijdragen aan een wijkaanpak met slagkracht zijn samengebracht in een procesmodel en een afwegingskader.

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.³⁸ Het is opgebouwd uit vier bouwstenen,

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 **initiatiefase** 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.

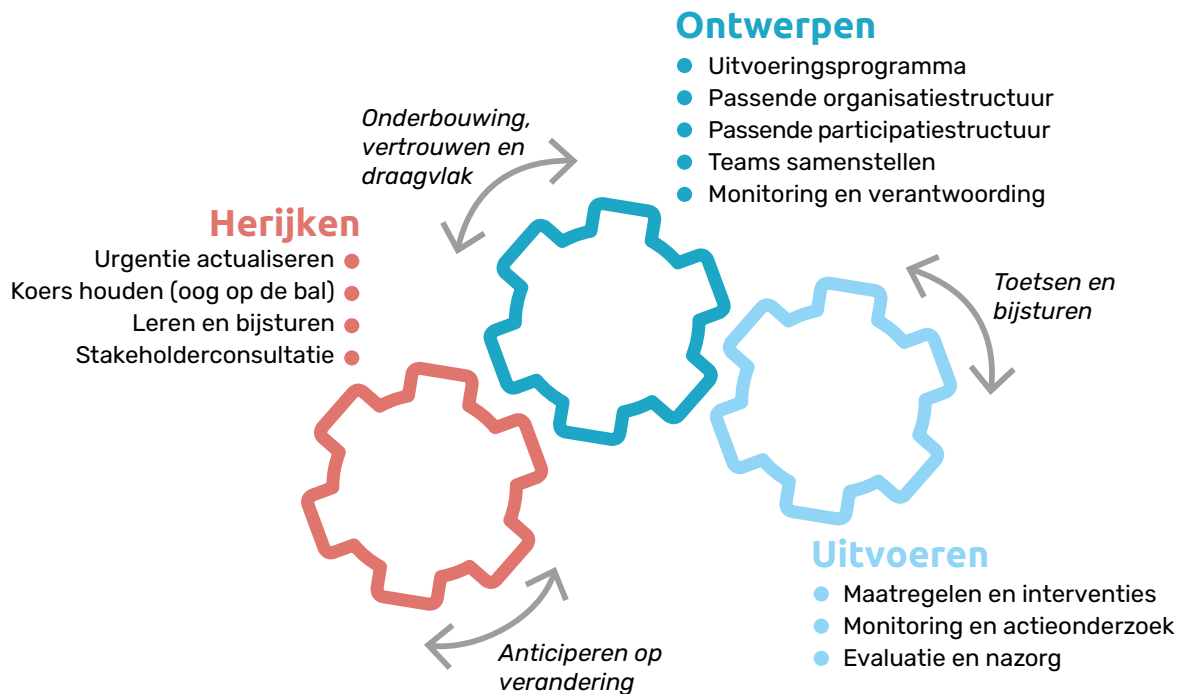


Wanneer (onderdelen van) het uitvoeringsprogramma hun afronding naderen, start de cyclus opnieuw. Het is belangrijk om zowel inhoudelijk en strategisch als procesmatig te **herijken** of met de ingezette koers de beoogde doelen worden bereikt. Met actuele kennis kan waar nodig worden bijgestuurd. Figuur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

Figuur 3.2. Uitvoering van een slagvaardige wijkaanpak

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, 5 en 6 worden per onderdeel de gesprekspunten uit het afwegingskader aangereikt. De gesprekspunten zijn 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.



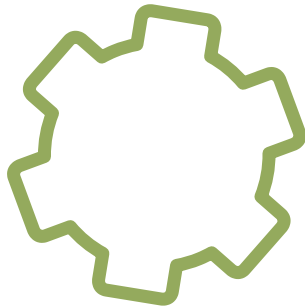
4

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 de vormgeving en de legitimering 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 bouwsteen.

Oriënteren

- Urgentie afwegen ●
- Grip krijgen op de opgaven ●
- Luisteren naar bewoners ●
- Stakeholders in beeld ●



4.1 Onderzoek het gevoel van urgentie

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.³⁹ 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 multiproblematiek 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.⁴⁰ Dat is niet vanzelfsprekend; soms signaleert de gemeente grote opgaven en problemen in een wijk, terwijl wijkprofessionals het gevoel 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** onderscheiden die de aanzet vormden voor een wijkaanpak.



1: Acute urgentie

Acute urgentie gaat uit van een **snel proces van probleemmerking**. Bijvoorbeeld wanneer een maatschappelijke incident of gevoelde onrust via media onder de aandacht wordt gebracht van raadsleden, bestuurders en beleidsmakers. Zo'n incident fungeert als een lont in het kruitvat: de acute ontwikkelingen of signalen worden gezien als symptoom of als een negatief effect van het huidige beleid. Rellen of schietincidenten kunnen zo krachtige symbolen worden voor de politieke agenda voor een wijkaanpak. Dit gebeurde bijvoorbeeld in Zaanstad ('treitervloggers'), Roermond (autobranden), Venlo (schietpartijen) 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.⁴¹ 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 organisatie een pakket aan maatregelen uitvoeren. De gemeente Roosendaal heeft inmiddels 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 is 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'. Deze wijkaanpak moet de komende jaren een voorbeeld vormen voor andere aandachtswijken binnen de gemeente.

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 60 en 70. Daar kwam de wijkaanpak in opkomst vanaf 2011, toen de problematische veiligheidssituatie ervoor zorgde dat een brede groep wijkpartners de handen ineensloegen 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."⁴² 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. 10 jaar later nadert het wijkontwikkelingsproces zijn afronding.

Een schietincident in Vastenavondkamp (Venlo)

In het Vastenavondkamp speelde al veel eerder dan 2017 een stapeling van maatschappelijke problemen in een relatief verouderde woonwijk met veel inwoners met een beperkt sociaal netwerk.⁴³ Met andere woorden, een combinatie van problemen op het gebied van zorg, welzijn, welvaart, wonen en woonomgeving die op elkaar inwerken en elkaar versterken. Toch zorgde een schietincident op 1 november 2017 pas dat de vlam in de pan sloeg in het Vastenavondkamp. Naar aanleiding van de geweldsescalatie werd vanuit gemeente Venlo, politie en justitie de hoogste prioriteit verleend aan het Vastenavondkamp en werd de wens uitgesproken om samen met de bewoners en alle andere relevante partijen op korte termijn te gaan werken aan het verbeteren van de veiligheid en leefbaarheid van de buurt. In 2019 is, samen met de provincie Limburg, politie en woningcorporaties Woonwenz en Antares gestart met een sociale en fysieke wijkaanpak in het Vastenavondkamp, met extra aandacht voor veiligheid.

‘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.⁴⁴ 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.



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 achteruitgaat,



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. Beleid-sambtenaren die op deze manier een wijkaanpak proberen te agenderen worden in de literatuur ook wel ‘policy entrepreneurs’, beleidsondernemers, genoemd.⁴⁵ Beleidsondernemers weten binnen de gemeente het juiste draagvlak te creëren voor hun voorstel en kunnen goed schakelen tussen politiek, beleid en praktijk.

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

Het Rozenprieel is in 2010 aangewezen als een aandachtsbuurt naar aanleiding van een verdiepende gebiedsanalyse met partners.⁴⁶ 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 jaar 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.

De handen op elkaar voor een preventieve aanpak in Almere

De oudste wijken van Almere zijn nu 40 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.⁴⁷ Samen met partners is er een visie opgesteld en ook bij de uitvoering die inmiddels in volle gang is, wordt gezamenlijk opgetrokken. In Almere onderzoeken beleidsmakers daarnaast een preventieve variant van de wijkaanpak. Een strategisch beleids-team probeert daarom 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 leven van Almeerders; met kansen en kleine kwetsbaarheden, ongemakken en irritaties die sommige buurten nu hebben.

De prioritering van de gebieden is Almere nog in de maak, naar het voorbeeld van de basismonitor van Groningen. Gedacht wordt aan de oudere wijken (van 1977-2000), omdat die nu niet altijd meer functioneren zoals ooit dan bedacht: hoe kunnen ze toekomstbestendig worden gemaakt? Anders dan bij de voorbeelden met een acute urgentie, is het bij deze 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.

Democratisch experimentenprogramma als vliegwiel voor de Wijkdeal De Wijert (Groningen)

De Wijert in Groningen laat vervolgens zien hoe wijk aanpakken al langer zijn ingebed in de lokale structuren, maar door nieuwe (democratische/participatieve) ontwikkelingen toch weer worden aangescherpt.⁴⁸ 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. 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 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 beleids-

vraagstuk – door de juiste timing en het samenkomen van ontwikkelingen.⁴⁹ 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 16 zogenoemde 'manifest-gemeenten', die sinds 2019 deel uitmaken van het Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Ook in Zeist ontstond – na jarenlange sluimerende bezorgdheid van beleidsmakers en professionals – een breed gevoel van urgentie toen de lokale politiek en het Rijk tegelijkertijd onderkenden dat in de wijk Vollenhove stevige beleidsinzet nodig en gerechtvaardigd was.

Grootstedelijke problematiek in de Alliantie Heerlen-Noord

In een van de 16 stedelijke vernieuwingsgebieden, Heerlen-Noord, is het programma Leefbaarheid en Veiligheid een belangrijke katalysator geweest voor de gebiedsaanpak van Heerlen-Noord.⁵⁰ Cijfers van de 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 heel lang 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." Zo kwamen er niet alleen nieuwe middelen, maar ook een nieuwe capaciteit voor een gedegen beleidsanalyse, waardoor de gemeente nog dieper kon kijken naar de cijfers ten opzichte van andere gebieden. Naar aanleiding van de landelijke beweging rond het programma Leefbaarheid en Veiligheid werd men zich bewust van de noodzaak om de aanpak op te schalen en werd de gebiedsaanpak gekoppeld aan de Regio Deal-trajecten. Zo ontstonden er krachtige onderlinge relaties op bestuursniveau, die essentieel zijn bij het creëren van draagvlak op uitvoeringsniveau.

Urgentie opschalen bij het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (Rotterdam)⁵¹

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).⁵² 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.⁵³ 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)⁵⁴

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 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 Woondeal prachtige 'koppelkansen'. Hiermee werd de samenwerking met Overvecht en Nieuwegein vormgegeven. In januari 2020 is de buurtaanpak vastgesteld en startte de uitvoering.



Conclusie en 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 hier 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.

Figuur 4.1. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: urgentie afwegen

Vragen en gesprekspunten

Is in de wijk sprake van *concentraties of opstapeling van problemen* (bijvoorbeeld armoede, werkloosheid, gezondheidsproblemen, achterde-voor-deur-problematiek, schooluitval, overlast, criminaliteit, ondermijning, maatschappelijke onrust)?

Is in de wijk sprake van een *opstapeling van beleidsopgaven* (bijvoorbeeld nieuwbouw of verdichting, herstructurering, aardgasvrij, klimaatadaptatie)?

Geven bewoners aan dat het *samenleven in de wijk* problematisch is? Voelen ze zich *onveilig*? Zijn er signalen dat de *beginselen 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*?

4.2 Grip op de opgaven: tellen en vertellen

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 dan 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.⁵⁵

“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 gebruikgemaakt worden van:

- Openbare landelijke databronnen zoals [CBS in de Buurt](#), [Waarstaatjemeente.nl](#), de [KIS Wijkmonitor](#) en de [Leefbaarometer](#), die 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 Ondernijning, de Veiligheidsmonitor en de sociaal-economische statusscores van het CBS.
- Tegen betaling (soms met abonnement) zijn er aanvullende instrumenten beschikbaar zoals de WoonZorgwijzer en de Veerkracht-kaarten 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 Buurt-thermometer 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 uit – meestal gericht op bepaalde onderwerpen of op bepaalde stadsdelen.

Wijkprofiel Rotterdam⁵⁶

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.

Basismonitor Groningen: Kompas van Groningen⁵⁷

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.

↳ 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' of referentie. Vaak worden buurt-scores 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.

De SIA/DIA-methode in Enschede⁵⁸

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) voordoen 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, et cetera) 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.

Geruststellende statistieken op buurt- of postcodeniveau verbloemen soms dat juist op de laagste schaalniveaus de leefbaarheid ernstig onder druk staat. Wie zich blindstaart 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 kunst is om 'een gevoel voor getallen' te ontwikkelen. Of zoals Johan Cruijff zei: "Je gaat het pas zien als je het doorhebt."

Gegevens bundelen in Zaanstad⁵⁹

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.

Maatschappelijke impactanalyses: instrumenten die signaleren én agenderen⁶⁰

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 16 stedelijke vernieuwingsgebieden is in opdracht van het Rijk een zogeheten 'ex-ante impacttool' ontwikkeld.⁶¹ 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 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 klaarstaan, elkaar een beetje helpen of vriendelijk groeten.

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.

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's 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:⁶²

- **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.
- **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.
- **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 vertaalslag gemaakt van registratie (wat speelt er) naar ambitie (welk doel wil je bereiken). In het verlengde hiervan kan worden nagedacht over benodigde maatregelen.

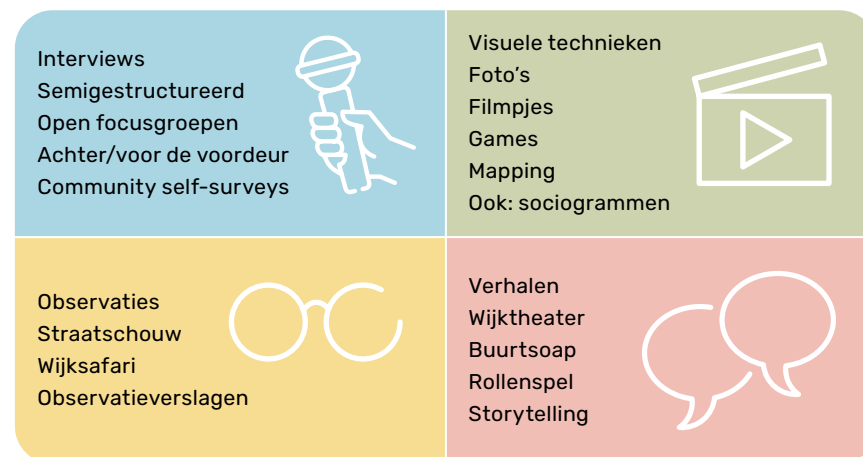


Haal verhalen op

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 lawaaiigheid, 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 (zie figuur 3.1). 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

Figuur 4.2. Verschillende typen bottom-up-instrumenten⁶³



4.2. In de praktijk zijn er ook combinaties mogelijk: filmpjes kunnen een verhaal vertellen, terwijl interviews en observaties benut kunnen worden voor maken van een toneelstuk.

Storytellingmethode Zoetermeer⁶⁴

In de Zoetermeerse wijk Meerzicht startte de gemeente met een wijkverkenning. Om in gesprek te komen met bewoners werd gebruikgemaakt 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 klaarstaan 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 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.

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](#).

Wijkagenda Kom Loosduinen, Den Haag

In de Haagse wijk Kom Loosduinen heeft projectleider van de wijkagenda eerst gegevens over de wijk onderzocht. Vervolgens zijn verhalen uit de wijk opgehaald bij wijkbewoners met een groot netwerk in de wijk, is er met hen een filmpje gemaakt en zijn er wijktafels gehouden met alle stakeholders in de wijkagenda. Tot slot werden er een bewonersavond en een feest georganiseerd. Op deze manier werden tellen en vertellen verbonden in de totstandkoming van de wijkagenda. Lees meer over deze aanpak in het kader 'Wijkagenda's Den Haag'.

Conclusie en 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 wijkprofessionals zijn minstens zo belangrijk. Wat ervaren zij, welke kansen en knelpunten zien ze en hoe duiden zij de verzamelde cijfers?

Figuur 4.3. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: 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* gebruikgemaakt 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 (bijvoorbeeld met de wijkmanager, politie, het sociaal wijkteam, jongerenwerk, corporaties)?

“Om verkokering, versnippering en inefficiëntie te voorkomen, is het belangrijk om zicht te krijgen op wat er allemaal al gebeurt in de wijk.”

4.3 Inventariseer welk beleid in de wijk landt

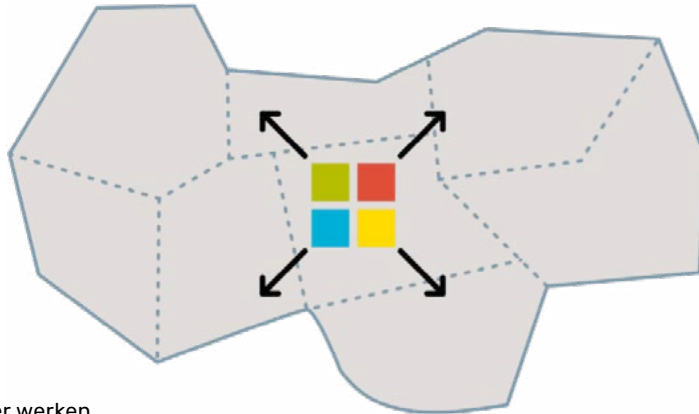
Een wijkaanpak start nooit als tabula rasa: in veel wijken werken dag in dag uit sociale professionals en er is altijd een voorgeschiedenis van beleid. Lopende (beleids)interventies kunnen voortkomen uit reguliere beleidsontwikkeling, maar ook uit (tijdelijke) extra programma's. In een slagvaardige wijkaanpak moeten al deze verschillende interventies (en waar nodig extra interventies) samenkomen en elkaar versterken. Om verkokering, 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 schaalgroten 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.

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

↳ Inventariseer regulier beleid en interventies

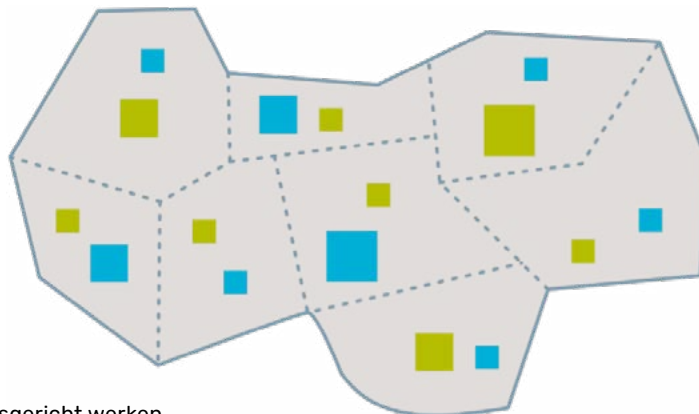
Interventies vanuit regulier beleid landen bij personen of groepen in gebieden, maar het beleid is altijd generiek en lokaal beschikbaar. Er zijn twee mogelijkheden:

- **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.



Regulier werken

- **Gebiedsgericht 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 het centrum voor jeugd en gezin.



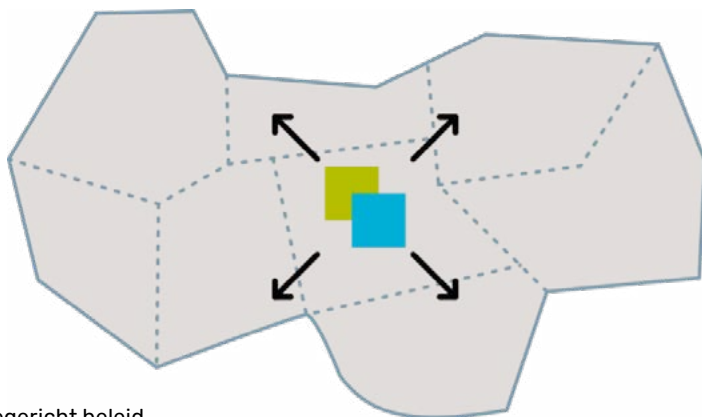
Gebiedsgericht werken

➤ 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.⁶⁵ 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/ instanties (onder andere scholen) die vaak in kwetsbare gebieden te vinden zijn. 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 GIDS-gelden om gezondheidsverschillen te verkleinen.

- **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 op opgaven. Wel wordt er een koppeling gemaakt tussen domeinen. Bijvoorbeeld armoede, schulden en huisuitzettingen.
- **Gebiedsgericht beleid:** Het beleid is generiek beschikbaar voor specifieke opgaven in specifieke wijken. Ook 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.



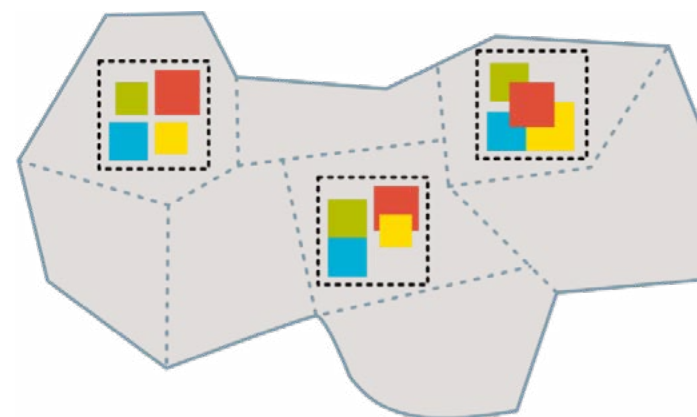
Opdravegericht beleid



Gebiedsgericht beleid

➤ 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 dat past 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/proces met een meerjarige visie en gebiedsgericht. Tijdens de initiatieffase in hoofdstuk vijf laten we voorbeelden van verschillende aanpakken zien.



Conclusie en aan de slag

Naast het in kaart brengen van beleidsvragen en -opgaven, is een analyse nodig van de bestaande beleidsinzet om grip 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 en de betrokkenheid van bewoners en (sociaal) ondernemers uit de wijk.

Figuur 4.4. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: beleidsinventarisatie

Gesprekspunten

Is er overzicht over *lopend regulier 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

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 beleid en bestuur brengt dit nieuwe uitdagingen met zich mee als het gaat om het functioneren van de democratie.

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 problemdiagnose, het formuleren van doelen en bij de uitwerking van plannen en maatregelen voor hun wijk of buurt. Dit wordt wel beleidsparticipatie of interactieve beleidsvoor-

ming 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."

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.**⁶⁶ Het is belangrijk om de opgaven en vraagstukken in buurten niet alleen in problematiserende zin te benaderen (zoals beleidsmakers snel geneigd zijn), maar om 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. Niet alleen kan dit het soms moeilijk maken om samen op te trekken.⁶⁷ 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.⁶⁸ In 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 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.

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.⁶⁹ Dit wordt wel 'koekoeksklokparticipatie' genoemd.⁷⁰

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. Aan het begin van het proces vereist dit wellicht meer tijd en energie, maar vaak wordt deze later teruggewonnen doordat bewoners zich niet meer genooddaakt 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, zwalkend coronabeleid en de recente stijging van de energiekosten zetten de toch al broze relatie tussen overheid en burger verder onder druk.⁷¹

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.⁷² Maar denk ook aan instrumenten zoals de burgerbegroting, het burgerberaad, een wijk- of dorpsagenda en het werken vanuit de vertrekpunten van Asset Based Community Development (ABCD).⁷³ 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.⁷⁴

Heb aandacht voor wat er goed gaat

In beleidsland wordt vaak gedacht in termen van problemen die opgelost moeten worden. Een te sterke focus op problemen onttrekt het zicht op dingen die goed gaan, zoals mensen die met plezier in hun wijk wonen en actieve bewoners die allerlei nuttige en verbindende activiteiten ondernemen waar anderen dagelijks baat bij hebben.⁷⁵ Het bepaalt ook het werk van beroepskrachten in wijken. ‘Bewoners proberen te behoeden voor of beschermen tegen’ is een wezenlijk ander vertrekpunt dan ‘bewoners proberen te versterken en verbinden’. **Vanuit het positieve en de kracht van mensen zijn problemen beter en effectiever op te lossen.** In een wijk

doe je mee als je hiertoe wordt uitgenodigd.⁷⁶ Daar zijn fysieke plekken voor nodig, waar bewoners en beroepskrachten die de wijkaanpak dragen, 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.

Internationaal: de Toronto Strong Neighbourhoods Strategy⁷⁷

Toronto werkte tussen 2005 en 2015 met de Toronto Strong Neighbourhoods Strategy (TSNS). In 2015 is hier een vervolg aan gegeven met de TSNS2020. Het doel en visie van dit lokale beleidsprogramma is om onrechtvaardige, onnodige en oneerlijke verschillen tussen wijken op te lossen door bewonersbetrokkenheid centraal te stellen. De gemeente Toronto biedt in 31 wijken ondersteuning via de TSNS. Centraal in de ondersteuning vanuit de TSNS staat het versterken van bewonersbetrokkenheid (met de inzet van *community development officers*) en het stimuleren van bewonersparticipatie via zogenoemde Neighbourhood Planning Tables. Aan deze buurtgerichte plantafels spreken inwoners, gemeenteraadsleden, lokale bedrijven en winkeliers, sociale 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: bewoners moeten kunnen meebeslissen en zelf de leiding te nemen over het plannen en uitvoeren van wijkactiviteiten, waarvoor ook de nodige middelen aanwezig moeten zijn.

Community Building en Social Impact in Bospolder-Tussendijken, Rotterdam⁷⁸

Vanaf 2014 zijn de Rotterdamse wijken Bospolder en Tussendijken (BoTu) door de gemeente aangewezen als focuswijk met extra inzet. Na vier jaar extra inzet ging het met de veiligheid langzaam maar zeker steeds beter, maar vooral in sociaal opzicht bleef het gebied achter. De armoede en werkloosheid zijn relatief hoog. In het 'Programma Veerkrachtig BoTu 2028' stelt de gemeente in 2018 vast dat de aanpak van deze sociale opgaven om een langdurige, integrale inzet vraagt. In tien jaar wil men BoTu naar het stedelijk gemiddelde brengen. Men heeft met een schuin oog naar de lessen van het 'Nationaal Programma Rotterdam Zuid' gekeken, dat niet alleen een groter gebied bestrijkt maar ook relatief sterk top-down is opgezet. Voor het realiseren van de ambities van BoTu koos men een andere, programmatische manier van werken, met twee kernelementen. Ten eerste is de aanpak inclusief. Alle bewoners, (sociale) ondernemers en (maatschappelijke) organisaties in en van de wijk zijn expliciet betrokken bij BoTu: een plan voor de wijk, met de wijk. Ten tweede is de aanpak open en integraal: creatieve ondernemers, bedrijven, overheden en de buurt werken samen, omdat geen van de partijen afzonderlijk in staat is om de problemen structureel op te lossen. Het vereist een brede, integrale samenwerking met verschillende partners om de geformuleerde ambities te realiseren. Daarom houdt men de aanpak bewust 'open' en zet men methodieken als *community building* en *Social Impact by Design* in.

Sleutelfigurenaanpak in het PACT Tilburg Noord⁷⁹

In de gemeente Tilburg ontstond onder andere in de wijk Tilburg Noord in 2018 de PACT-aanpak. PACT staat voor *people acting in community together*. Het is geen gemeentelijk programma, maar een beweging vanuit de stad. De inwoners van Tilburg Noord, verenigd in de wijkraad, schreven samen met wijkprofessionals allereerst een manifest waarin ze de aandacht vroegen voor deze wijk.⁸⁰ Jessie van Dijk, woonconsulent bij WonenBreburch, mobiliseerde de bewoners en professionals om na te denken over een andere manier van werken om sneller te handelen bij de aanpak van de problemen in de wijk: "Door op het juiste moment en met de juiste personen van de gemeente en ook marktpartijen in contact te komen, zag ik de kans om het project samen met bewoners en wijkprofessionals vorm te geven." De gemeente zag in dat ze de afgelopen jaren wel inzet had geleverd, maar dat de leefbaarheid niet is verbeterd. Het was tijd voor een nieuwe aanpak, waarbij gewerkt wordt in *communities of practice* waar de gemeente 'omheen' staat en initiatieven probeert te versterken. De aanwezige energie bij bewoners en wijkprofessionals om tot verandering te komen staan in deze *communities of practice* centraal. De gemeente vraagt niet om een uitgebreid plan of strikte evaluatie, maar probeert ruimte te bieden. Daarbij wordt ook gewerkt met het 'arenaproces'. Hierin komen 20 tot 30 mensen uit verschillende lagen (die gericht worden uitgenodigd) samen om na te denken over de toekomst van de wijk.

Conclusie en 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.⁸¹ 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 de cultu(u)r(en) van de betrokken organisaties. Het op effectieve en betekenisvolle wijze betrekken van bewoners is een continu proces, dat uiteenvalt 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 zo mogelijk snel om te zetten in actie – niet alleen door het oogsten van laaghangend fruit (*quick wins*) maar ook met *small wins*: kleinschalige maatregelen die een grote impact of uitstraling uitoefenen en die relatief snel kunnen worden gerealiseerd.⁸²

Figuur 4.5. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: systeem- en leefwereld

Vragen en gesprekspunten

Is of wordt bij het *formuleren van de probleemdefinitie* gebruikgemaakt 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?

Heeft de gemeente zicht op en kennis van de beeldvorming over de wijk in relevante *online en offline media en communicatiekanalen*?

4.5 Breng stakeholders in kaart

Als hoeder van het publieke belang is de gemeente vaak de eerst aangegeven partij om in actie te komen wanneer de leefbaarheid en veiligheid in een bepaalde wijk in het geding is. **Gemeenten pakken een gebiedsgerichte werkwijze echter nooit alleen op.** De inzet van relevante stedelijke partners op terreinen als onderwijs, wonen, zorg, politie en justitie is daarbij onmisbaar. Welke partijen nodig zijn, hoe samenwerking 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.

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 of energienetbeheerders. In Rotterdam-Zuid is het Rijk 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, zien we dat het Rijk zich de afgelopen twee jaar ook in de 16 geselecteerde stedelijke vernieuwingsgebieden als partner opwerpt in lokale processen om gebiedsgerichte coalities te vormen.

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 en non-profitorganisaties 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 zij toegevoegde waarde leveren om de wijk en haar bewoners op lange termijn een beter toekomstperspectief te bieden.

Conclusie en 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 meerjarig gebiedsgericht aan de slag te gaan. Eigenaarschap en betrokkenheid kan vervolgens op uiteenlopende manieren worden georganiseerd en geformaliseerd – hierover meer in hoofdstuk 5.

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.⁸³ 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 middel 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 werd 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 (gebiedsmanager 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."⁸⁴ 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?

Gemeente nodigt partijen uit voor deelname Nationaal Programma Rotterdam Zuid⁸⁵

Na het advies van Deetman/Mans 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.⁸⁶ Hierbij zette 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.” De gemeente is in eerste instantie langsgesegaan bij alle partijen die in het gebied werken. Om de partijen te overtuigen om deel te nemen aan een samenwerking, werd het rapport van Deetman/Mans gebruikt als basis. Over dit rapport was weinig onenigheid, en de meeste mensen erkenden de conclusies. Om de verschillende organisaties samen te brengen zijn verschillende tafels gevormd met vertegenwoordigers van alle relevante partijen van het betreffende beleidsdomein (bijvoorbeeld onderwijs). Van daaruit werd één vertegenwoordiger gestuurd naar het ‘bestuur’ van NPRZ (deze vertegenwoordiger in het bestuur wisselt elke twee jaar). Naast partijen uit de wijk zitten er in het bestuur ook een vertegenwoordiger vanuit het rijk, een bewonersvertegenwoordiger en de verantwoordelijke wethouder. Aan de tafels zijn de cijfers en problemen (opnieuw) besproken, waarna de programmalijnen zijn uitgewerkt die in het bestuur aan elkaar gekoppeld werden. In het bestuur werden vervolgens ook de bijpassende doelstellingen geformuleerd. Dit alles werd samen gevormd tot één programma voor Rotterdam-Zuid.

Coalities voortbouwen uit duidingssessies in Enschede⁸⁷

Net als veel andere gemeenten kende de gemeente Enschede jarenlang een groot-schalige wijkaanpak, die ondersteund werd met rijksbudget vanuit het grotesteden-beleid 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 p.33). De gemeente nodigt aan de hand van de SIA verschillende partijen uit die in de wijk werken om met duidingssessies 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 duidingssessies 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.

Waarderend vernieuwen in Bergen op Zoom

Om een gezamenlijk commitment voor de wijk te creëren, koos de gemeente Bergen op Zoom ervoor om, nadat zij de partijen bij elkaar gezet had, 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.”⁸⁸

Figuur 4.6. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: stakeholderinventarisatie

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

4.6 Go/no-go-moment

Wanneer opgaven, stakeholders en ideeën en oplossingsrichtingen in beeld zijn gebracht, dient zich een keuzemoment aan voor de gemeente en haar 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?

- **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 coalitie moet worden gevormd om de inzet en het commitment van betrokken partijen op lange termijn te borgen. Ook moet een visie en een actieplan worden opgesteld en de nodige middelen worden gealloceerd (hierover meer in hoofdstuk 4).

- **No go?** Wanneer om moverende redenen wordt afgezien van een langjarige integrale wijkaanpak, dient grondig te worden nagedacht over wat er dan wél 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. Voor een meer preventief gerichte wijkaanpak is wellicht additionele sectorale beleidsinzet wenselijk, bijvoorbeeld op het terrein van onderwijs, veiligheid of wonen. Hoe dit kan worden ingevuld en wat hiervoor nodig is, krijgt aandacht in de volgende editie van dit praktijkboek.

Figuur 4.7. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: go/no-go-besluit

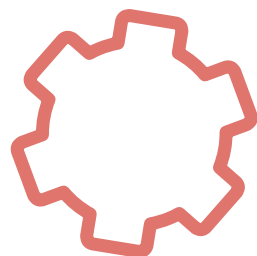
Vragen en gesprekspunten
Wordt een gevoel van urgentie <i>breed herkend en erkend</i> , dat wil zeggen door alle relevante beleidssectoren, door externe stedelijke partners en door bewoners?
Is een <i>langjarige integrale wijkaanpak nodig</i> of vragen de opgaven in dit gebied om andersoortige beleidsinzet? Welke?
Indien nee: <i>wat is er dan nodig</i> om het gebied voor afglijden te behoeden?
Op welke wijze houden de gemeente en andere partijen de <i>vinger aan de pols</i> ?



5

Initiëren

Als in de oriëntatiefase groen licht is gegeven voor een integrale wijkaanpak, moeten de betrokken partijen van wal komen. In de initiatieffase wordt het fundament gelegd voor een langjarige wijkaanpak waarin systeem- en leefwereld, bottom-up en top-down in partnerschap samen de wijk maken. Dat vraagt om het vormen van een lokale coalitie, om het opstellen van gedeelde ambities en doelen en om de collectieve intentie om met de gebiedsaanpak te starten en de randvoorwaarden te organiseren.



Initiëren

- Coalitie en bestuurlijke alliantie ●
- Van analyse naar visie ●
- Lokaal contract opstellen ●
- Instrumenten en financiering ●

5.1 Coalitie en bestuurlijke alliantie

De opstapeling van opgaven is in veel kwetsbare gebieden 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 (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 grotestedenbeleid. 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 taken en belangen in kaart

In de fase van coalitievorming is het allereerst belangrijk om **elkaars drijfveren en belangen te leren kennen en begrijpen**, zodat zicht ontstaat op de (on)mogelijkheden van een gemeenschappelijke inzet 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 hiervoor beperkend kan werken. In deze fase is er vaak nog veel onduidelijkheid. Er is wel een gedeelde ambitie, maar de financiering is nog onduidelijk of de samenwerkingsvorm roept vragen op. Formele en informele uitwisselingsmomenten zijn dan ook geregeld nodig om *common ground* te ontwikkelen. Dat geldt niet alleen op het niveau van strategie en beleid, maar zeker ook op het niveau van professionals die actief zijn in de wijken, bijvoorbeeld door **wijktafels of netwerklunches** te organiseren.

Smeed een organisatienetwerk

Om een lokale coalitie te smeden, is het vervolgens van belang om na te denken over **passende arrangementen om de samenwerking te organiseren**. Traditionele sturingsmechanismen als hiërarchie of markt lenen zich

daarvoor doorgaans onvoldoende; beter kan worden toegewerkt naar een vorm van meerpartijensamenwerking, waarin partijen samenwerken in een netwerkorganisatie. Met als doel tot een effectieve aanpak te komen van complexe maatschappelijke opgaven waarop vanuit de verschillende individuele organisaties geen antwoord is. Dat levert allerlei uitdagingen op: hoe kom je van wal (en waarom dat niet vanzelf gaat), hoe kun je de samenwerking passend organiseren en hoe kunnen impasses worden voorkomen?⁸⁹

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 onrechtvaardig vinden. De balans moet dan opnieuw worden bediscussieerd.⁹⁰ Een belangrijk les is ook: weersta de neiging om dé perfecte netwerkstructuur in te richten. Vaak zijn er al veel verschillende overleggen. Het is eerder de kunst om verschillende gremia met elkaar te verbinden. Een samenwerking bestaat uit gelijktijdige processen: het inhoudelijke en het sociale proces. Een goede procesregisseur houdt deze processen beide in de gaten.⁹¹

Formeer een bestuurlijke alliantie

Slagvaardig gebiedsgericht samenspel is onmogelijk zonder bestuurlijk draagvlak. Op bestuurlijk niveau worden immers prioriteiten gesteld, knopen doorgehakt en budgetten gealloceerd. Het verankeren van bestuurskracht is cruciaal om de continuïteit van een integrale 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. Daarom dient te worden

toegewerkt naar een bestuurlijke alliantie (of simpeler gezegd: een stuurgroep of bestuurlijk overleg). Het scheppen van enkel een structuur is vaak niet toereikend, vertrouwen tussen bestuurders moet ook groeien.

Benut boegbeelden en change agents

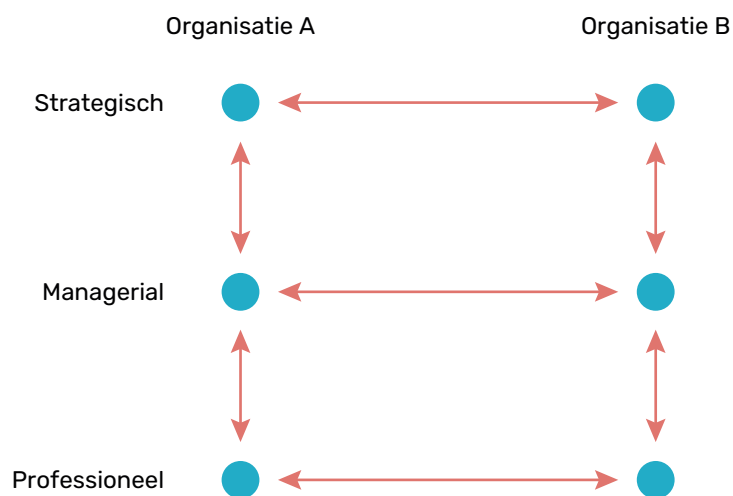
Op bestuurlijk niveau kan **de burgemeester, als lokaal boegbeeld, als aanjager en verbinder** fungeren – in bestuurskundige literatuur wordt wel gesproken van *change agents*.⁹² Dankzij een ambtstermijn van zes jaar, een focus op het belang van de stad als geheel, een positie boven de partijen en bevoegdheden 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. 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 is 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 **procesregisseur** of programmamanager, die het proces gedurende uitvoering in goede banen kan leiden en alle betrokken partijen geëngageerd kan houden.

Organiseer verticale afstemming

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' tussen niveaus van bestuur en uitvoering.⁹³ 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 feeling hebben met 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.⁹⁴

Figuur 5.1. Horizontale en verticale afstemming⁹⁵



Het belang van goede samenwerking voor de gebiedsgerichte aanpak in Heerlen-Noord ⁹⁶

De Regio Deal-projecten die vanaf 2018 startten in Parkstad Limburg waren een goed voorloperstraject voor de gebiedsgerichte aanpak Heerlen-Noord. De gemeente heeft vanaf de start ingezet op een goede analyse van het gebied samen met de partners. Vanuit die analyse en de ambitie voor het gebied is einde 2020 in een syntheserapport in kaart gebracht wat voor interventies nodig waren voor het gebied, wat de kosten waren en wat de verwachte opbrengsten zouden zijn. Op basis van deze analyse kreeg de gebiedsaanpak verder invulling. Het gebied Heerlen-Noord beslaat zo'n 70% van de gehele gemeente. Met het landelijke Programma Leefbaarheid en Veiligheid als katalysator verstevigden de onderlinge relaties tussen organisaties. Dat zorgde ervoor dat het gevoel van urgentie van de aanpak verder groeide. De Alliantie heeft in 2021 een routekaart vastgesteld met doelstellingen voor 2035. En in 2022 is het Toekomstplan met de kaders voor het eerste uitvoeringsprogramma opgesteld. Partners in deze Alliantie zijn de gemeente Heerlen, woningbouwcorporaties, scholen, voorschoolse voorzieningen, politie, Rijksoverheid, zorg- en welzijnsorganisaties, zorgverzekeraar, re-integratiebedrijf, het bedrijfsleven en een bank. De bestuurders van deze partners komen periodiek samen in het Alliantie-overleg. Per 1 april 2022 is het programmabureau Heerlen-Noord gestart onder leiding van een programmadirecteur. Tot die tijd was er een tijdelijke werkgroep onder leiding van een kwartiermaker bestaande uit vertegenwoordigers van de gemeente, het onderwijs, de corporaties, het welzijn en de GGD.

De Tilburgse PACT-aanpak: een beweging van uit de stad⁹⁷

In Tilburg werken stedelijke partners vanuit de PACT-aanpak aan de sociale, maatschappelijke, economische en culturele vraagstukken in Tilburg-Noord, Tilburg-West en Groenewoud. PACT is een beweging die in 2018 vanuit de stad ontstond en die niet volledig geformaliseerd is. De beweging focust op het vinden en vergroten van niches van verandering en is geïnspireerd door de transitieleer van het Rotterdamse onderzoeksinstituut DRIFT onder leiding van Derk Loorbach. Het PACT is een langjarige aanpak die collegeperioden overstijgt en gesteund wordt door een stadsbrede coalitie (met onder andere scholen, corporaties, zorginstellingen, gemeente, politie en bewoners).

De beweging startte informeel onder voorzitterschap van de burgemeester en werkt middels een inter-organisatorisch aanjaagteam (waarin naast gemeente ook woningcorporaties, jongerenwerk en onderwijs zitten) dat de verbindingen tussen initiatieven legt en zorgt dat de beweging blijft lopen. Ondertussen wordt er gebouwd aan informele netwerken om ontmoetingen tussen allerlei partijen (GGD, zorg, welzijn, corporatie et cetera) te faciliteren, bijvoorbeeld via wijkwandelingen. Inmiddels zijn er 11 doorbraakinitiatieven door de gemeenteraad bestemd. Vanuit die doorbraakinitiatieven ontstaan vervolgens waar nodig formele samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld een organisatie-overstijgende visievorming door de drie corporaties in het gebied). Nu de coalitie drie jaar onderweg is, verkeert de aanpak in een opschalingsfase. Dit vraagt onder andere om organisatie-overstijgende financiering en meer formele organisatieconstructen.⁹⁸

Conclusie en aan de slag

Het proces van coalitievorming is lang niet altijd eenvoudig; het verloopt zowel via formele als informele lijnen. **Vaak moet tegelijkertijd op beleidsniveau en op bestuurlijk niveau worden geschaakt.** In de praktijk van actuele gebiedsgerichte aanpakken zien we de bovengenoemde uitdagingen op verschillende manieren terugkomen. Partijen die urgentie voelen om met de opgaven aan de slag te gaan, ontdekken op enig moment dat ze niet zonder andere partijen kunnen; vervolgens ontstaat een coalitie op bestuurlijk en organisatorisch niveau. Opvallend is de grote diversiteit aan benaderingswijzen, die vaak samenhangen met (historisch gegroeide) lokale verhoudingen en de cultuur van betrokken organisaties en partijen:

- In Rotterdam-Zuid is tien jaar geleden op bestuurlijk en strategisch niveau een coalitie 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; de regie op de integrale aanpak is belegd bij een onafhankelijke programmadirecteur.
- In Tilburg is vanuit de zogenoemde PACT-beweging de afgelopen drie jaar vooral via informele lijnen in drie wijken toegewerkt naar een coalitie voor de lange termijn. Bewoners en organisaties zijn betrokken, maar het opschalen en komen tot een formele coalitie is een complex proces.
- In Heerlen-Noord startte men vanuit een routekaart, waarbij op het thema wonen ook een coalitie is gevormd. Daarbij is dankbaar gebruikgemaakt van samenwerkingsverbanden die de afgelopen jaren zijn gesmeed in het kader van de Regio Deal.
- In de gebiedsaanpak Vollenhove Vooruit in Zeist – die startte vanuit een meervoudig besef van urgentie – kon de samenwerking ambtelijk en bestuurlijk worden geborgd in een organisatienetwerk nadat het Rijk in

2020 het belang van de aanpak bevestigde met toekenning van een Regio Deal (samen met de wijken Overvecht in Utrecht en Batau in Nieuwegein).

Figuur 5.2. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: coalitie en bestuurlijke alliantie

Vragen en gesprekspunten
Is er een <i>lokale coalitie geformeerd</i> ? Welke partijen maken daarvan deel uit? Welke niet?
Heeft de gemeente <i>op beleidsniveau</i> periodiek overleg met stedelijke partners (politie, onderwijs, corporaties, zorg, etc.) over ontwikkelingen in en plannen voor de wijk?
Is de lokale coalitie <i>dynamisch van opzet</i> ; dat wil zeggen dat partijen tussentijds kunnen uitstromen en nieuwe partijen kunnen toetreden?
Is voor het formeren van de coalitie ook contact gelegd met <i>andere overheidslagen, en relevante adviseurs, regionale en/of landelijke branche- of kennisorganisaties</i> ?
Hoe is de <i>bestuurlijke betrokkenheid van stedelijke partners</i> verankerd?
Vindt er periodiek <i>bestuurlijk overleg</i> plaats tussen de gemeente en stedelijke partners over inzet en activiteiten in de wijk? In welke vorm en met welke frequentie?
Is de <i>burgemeester</i> betrokken bij de gebiedsgerichte aanpak? Zo ja, hoe?
Is binnen het college <i>domein- en portefeuilleoverstijgend bestuurlijk draagvlak</i> voor de gebiedsgerichte aanpak geborgd?
Hoe is binnen de betrokken organisaties verticale afstemming georganiseerd, dat wil zeggen <i>tussen bestuur, beleid en uitvoering</i> ?

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 is er een gedeelde visie nodig op de toekomst van de wijk. Er moet een vertaalslag worden gemaakt 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?

Een heldere, breed gedragen visie biedt houvast, helpt om van wal te komen en verbindt partners: samen wordt gewerkt aan het duidelijk krijgen van een koers en benodigde strategie.⁹⁹ Ook zorgt het voor focus in de uitvoering, omdat beredeneerd kan worden afgewogen welke interventies worden ingezet en welke niet. Bovendien werkt een gedeelde zienswijze verbindend en mobiliserend. **Een sterk merk en een gemeenschappelijke taal** maken het zowel binnen de gemeente als naar buiten toe eenvoudiger om nut en noodzaak van de gebiedsaanpak uit te dragen.¹⁰⁰

“Een heldere, breed gedragen visie biedt houvast, helpt om van wal te komen en verbindt partners.”

Zonder verbindend kader ligt verkokering en spraakverwarring op de loer. Iedereen wil immers het beste voor de wijk, maar valt daarbij snel terug op de eigen manier denken, praten en doen, op de eigen idealen of het eigen mensbeeld.¹⁰¹ Partners in een coalitie hebben vaak verschillende drijfveren

om aan zo'n toekomstbeeld te werken. Denk aan de verdichtingsopgave, de verduurzamingsopgave, maar ook het toevoegen van maatschappelijke voorzieningen of het stimuleren van gemeenschapsvorming. De gedeelde zienswijze voor de wijk is dan ook breder en veelomvattender dan een ruimtelijke vertaling in een omgevingsvisie of stedenbouwkundig plan; ze biedt ook zicht op de benodigde inzet op het gebied van arbeidsparticipatie, onderwijs, gezondheid en veiligheid.

“Wanneer het begrip ‘visie’ voor betrokken partijen geen aantrekkelijk perspectief vormt, kan worden gekozen voor een (werk)agenda, een pact, roadmap of masterplan.”

De hier bedoelde visie is geen star, stroperig of ingewikkeld bureaucratisch product. Het gaat erom tot een gemeenschappelijke, voor alle partijen herkenbare zienswijze te komen op de opgaven in de wijk, op de doelen van de meerjarige aanpak en op interventies die nodig zijn om de bewoners van de wijk toekomstperspectief te bieden. Wanneer het begrip ‘visie’ voor betrokken partijen geen aantrekkelijk perspectief vormt, kan het evengoed gestalte krijgen in de vorm van een **(werk)agenda, een pact, roadmap of masterplan**. Waar het om gaat, is dat wie met de lange adem van tien tot twintig jaar aan de slag gaat met wijkversterking, gedegen nadenkt over het doel en over de wijze waarop de beoogde maatregelen ertoe bijdragen dat dit doel wordt bereikt ('de stip op de horizon'). De gedeelde visie onderbouwt niet alleen de veranderingstheorie die ten grondslag ligt aan de meerjarige wijkaanpak. Ze kan ook als ankerpunt fungeren voor het opzetten van een monitoringsstructuur waarmee de voortgang en het doelbereik kan worden gevolgd.

Een nieuw masterplan in Amsterdam Zuidoost¹⁰²

De alliantie van Zuidoost, bestaande uit het college van B en W, het bestuur van het stadsdeel, woningbouwcorporaties, scholen, de politie, het Openbaar Ministerie, de Rijksoverheid en andere partners maar ook jongeren, bewoners en ondernemers van Zuidoost, heeft in gezamenlijkheid het masterplan Zuidoost gemaakt. Het doel van het masterplan is een veilig, dynamisch, divers, sterk en zelfbewust Zuidoost waar het fijn is om te wonen en werken. Er is een digitaal platform dat het concreetiseren van deze visie verder vorm moet geven. De focus in het plan ligt op jongeren van 9 maanden tot 31 jaar, die dezelfde kansen en mogelijkheden moeten hebben om zich te ontwikkelen, veilig op te groeien en een goede baan te vinden als andere jongeren in Amsterdam en Nederland.

Er zijn concrete ambities geformuleerd op fysiek en sociaal gebied. In 2040 moet het aantal woningen verdubbeld zijn, met bijhorende voorzieningen als parken, scholen en gezondheidscentra. Er komen extra investeringen in leefbaarheid en woonfraude wordt gericht aangepakt. Nieuwe WijkActieTeams Veiligheid moeten zorgen voor meer veiligheid op de plekken in de buurten waar die het meest onder druk staan. Er komt meer aandacht voor een samenhangende aanpak voor jeugd, onderwijs en opleidingen. Bewoners willen meer aandacht voor taalachterstand en laaggeletterdheid, voor een goede overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs en voor aanpak van het lerarentekort.



Urgentie omzetten in visie in Vollenhove Vooruit (Zeist) – het bestendigen van de coalitie in de regio¹⁰³

Het ambitiesdocument 'Vollenhove Vooruit' beschrijft 4 ambities en 13 kansen voor deze flatwijk in Zeist. Ze vormen de kern van de meerjarige buurtaanpak. Vanaf het begin waren kernpartners als welzijn en de woningcorporatie actief betrokken bij het opstellen van de ambities en kansen. Vervolgens was het ook logisch om de uitvoering gezamenlijk op te pakken: "Partners wilden graag meedoen, dat is nooit een vraag geweest", legt adviseur Sociaal Domein Jacobien van Holland uit. Om de samenwerking duurzaam te organiseren is een netwerkstructuur opgezet, met een gemeentelijk netwerkbureau, een bestuurlijke kerngroep, een buurtpunt met bewoners en een schakelpartneroverleg. In het schakelpartneroverleg voeren de kernpartners op tactisch niveau regie op de voortgang van de buurtaanpak en opkomende zaken. Dit versterkt het gedeeld eigenaarschap. 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 kleine buurt is, zijn de lijnen erg kort en de relaties hecht.

Focus op drie kerndoelen in het NPRZ¹⁰⁴

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.¹⁰⁵



Conclusie en aan de slag

Nadat een coalitie is geformeerd, is het werken aan een gezamenlijke, door alle betrokken partijen herkende visie op de toekomst van de wijk een essentiële stap. 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 het proces van visievorming voort op de probleemdiagnose die voortvloeit uit het gevoel van urgentie (paragraaf 4.1) en de analyse van opgaven, beleid en (paragraaf 4.2, 4.3 en 4.4).

Met betrokken partijen wordt in deze fase toegewerkt naar concrete ambities, doelen en focus op maatregelen en worden interventies aangebracht. Per doelstelling of ambitie moet bepaald worden welke opgaven samenkomen en van welke partijen inzet of betrokkenheid verlangd wordt. **Het opstellen van een visie dient drie doelen: het bij elkaar brengen van partijen en het smeden van een taal die praktijk en beleid met elkaar verbindt, en het aanbrengen van focus om de aanpak toegankelijk, compact en meetbaar te houden.**

Om tot een visie te komen zijn woorden, beelden en symbolen van belang. De praktijkvoorbeelden laten zien hoe een goed gearticuleerde visie kan helpen om relevante samenwerkingspartners samen te brengen, belangen uit te lijnen en concrete doelen te stellen voor de komende 5, 10 of 20 jaar. Zo ontstaat er een gemeenschappelijke taal voor een routekaart (Heerlen-Noord), pact (Poelenburg/Peldersveld in Zaanstad), masterplan (Amsterdam Zuidoost) of ambitiedocument (Vollenhove in Zeist). Gaat het in een wijk goed of beter, beschouw de wijkaanpak dan niet als voltooid, maar zie dit als een aanmoediging om samen door te gaan. Alle betrokken partijen moeten zich committeren aan deze lange termijn. Onderling vertrouwen ontstaat en groeit door betrouwbaar handelen.¹⁰⁶

Figuur 5.3. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: 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*?

In welke mate vergt de voorgestelde aanpak een *kanteling van reguliere werkwijzen*?

Zijn de visie, doelen en ambities *integraal en domeinoverstijgend geformuleerd*?

Zijn de visie, doelen en ambities *gericht op de lange termijn* (minimaal 10 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 schaalniveaus* (stadsdeel, gemeente, regio)?

Intermezzo: Toekomstdenken en verbeeldingsvermogen

Hoe kunnen we beleid creëren dat rekening houdt met de lange termijn? Hoe kunnen we zorgen dat de beslissingen die we nemen niet over 10 jaar teruggedraaid hoeven te worden? Het is voor mensen moeilijk om op de echt lange termijn na te denken. Zo heeft wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat mensen zich überhaupt een toekomst van maximaal 20 jaar voorbij het heden kunnen voorstellen, en dat wanneer je het over de 'toekomst' hebt met mensen, dit meestal gaat over 10 tot 15 jaar. Verder dan dat blijft het zwart voor het voorstellingsvermogen van de mens. Hoe fungeren we dan als samenleving en welke uitdagingen zijn er dan? Om voorbij het denken in oplossingen te komen en echt visionair beleid te voeren, is een bepaalde mate van verbeeldingskracht nodig.

Er zijn in de wetenschappelijke wereld (en daarbuiten) meerdere partijen bezig met hoe we dit verbeeldingsvermogen kunnen stimuleren. Immers, als we ons niet eens een toekomst kunnen voorstellen waar we in willen leven, hoe gaan we daar dan ooit geraken? Deze gedachte staat ook centraal in het werk dat wordt gedaan bij de Urban Futures Studio. Voorbij de welbekende methoden van *backcasting*, *forecasting* en *hind-casting* denkt de studio na over hoe radicaal andere toekomstbeelden gestimuleerd kunnen worden. Zo is er een 'Post-Fossil City Contest' gehouden in 2017, waarin kunstenaars en creatieve talenten gevraagd werd een artefact over het post-fossiele tijdperk te maken. Ook wordt elk jaar het vak 'Mixed Classroom: Techniques of Futuring' gegeven, waarin studenten en beleidsmakers samen aan een museum van de toekomst werken. Zo is er al een Museum van de Lineaire Economie (2020), een Canon van Nederland in 2050 (2021) en is er een Museum voor Temporale Verwarring (2022) gecreëerd.

5.3 Een lokaal contract opstellen

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. In een convenant, een pact of een lokaal contract – 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.

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

Overeenkomst 'Zuid Werkt' ¹⁰⁷

Sinds 2012 werken het Rijk, de gemeente Rotterdam, corporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijfsleven, politie en Openbaar Ministerie in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) samen aan een gezonde toekomst voor Rotterdam-Zuid. Het programma komt voort uit het advies van de commissie-Deetman/Mans, die begin 2011 (in opdracht van toenmalig minister voor Wonen, Wijken en Integratie Eberhard van der Laan) de situatie in Rotterdam-Zuid onderzocht. Eind 2011 tekende minister Donner van BZK namens het kabinet de overeenkomst 'Zuid Werkt', die het startsein vormde voor het NPRZ. In deze overeenkomst tekenden de deelnemende partijen voor een programma met een looptijd van 20 jaar, zodat voor lange tijd bestuurlijk is verankerd om de 'on-Nederlandse' problematiek in de wijken aan te pakken door met de gemeente, het Rijk, bewoners, woningcorporaties, het bedrijfsleven, scholen en andere partners gezamenlijk aan de slag te gaan. In cycli van vier jaar worden uitvoeringsprogramma's opgesteld.

Wijkdeal De Wijert: een afspraak tussen alle in de wijk betrokken partijen¹⁰⁸

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 de eerdergenoemde 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 worden 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, zoals armoede, eenzaamheid, gezondheidsproblemen en 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.

Bospolder Tussendijken (BoTu)¹⁰⁹

BoTu is actief in de Rotterdamse stadswijken Bospolder en Tussendijken. Als netwerk heeft het de ambitie om met een veelheid van partijen een programma voor en met de buurt te ontwikkelen, met een nieuwe manier van wijkontwikkeling ('experimenteerwijk'). In 2018 is een coalitie van uiteenlopende partijen opgestaan die zich inzet voor het gebied. Huisartsen, schooldirecteuren, Onwijze Moeders, winkeliers, ondernemers, politie Delfshaven, wijkteam BoTu, werkconsulenten in de wijk, Havensteder, Delfshavencoöperatie, zelfregiehuus, wijkmanager en de stadsmarinier hebben de handen ineengeslagen. Zij hebben de ambitie om van BoTu een veerkrachtige wijk van Rotterdam te maken via het programma 'Veerkrachtig BoTu 2028'. Daarmee is BoTu een jong netwerk, met een grote, wijkgebonden ambitie. Hoewel partijen gelijkwaardigheid in de samenwerking ervaren, neemt de gemeente Rotterdam een sterke positie in binnen het netwerk. Voorts wordt nauwelijks soevereiniteitsverlies ervaren; het netwerk maakt vooral méér mogelijk voor partijen. Tenslotte is (ook) bij BoTu de publieke benaderbaarheid niet maximaal – er is geen officieel 'BoTu-loket' – maar professionals en bewoners treffen elkaar veelvuldig in de wijk en in projecten.



Conclusie en 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* wordt nagedacht over hoe afspraken en intenties voor de lange termijn worden verankerd in ambities, doelen en maatregelen. 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.

Figuur 5.4. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: 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 en financiering

Naast het krijgen van zicht op de organisatievorm en betrokkenheid van stakeholders is het in deze fase van belang om te verkennen welke sturings- en financieringsmogelijkheden van pas komen bij een gebiedsgerichte aanpak. **De basis vormen de beschikbare instrumenten in wet- en regelgeving die voor gemeenten en maatschappelijke organisaties van toepassing zijn.** Wellicht is 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. Om de gezamenlijke ambities voor de wijk te kunnen realiseren, moet allereerst zicht worden verkregen op wat er mogelijk is met de inzet van bestaand instrumentarium en financiering. Deze eerste stap kan al ingewikkeld zijn. Vervolgens kan er worden nagedacht over wat er aanvullend nodig is.

Breng het instrumentarium en de wet- en regelgeving in kaart

De keuze voor een brede domeinoverstijgende wijkaanpak komt voort uit de diagnose dat er 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 (Wlz), Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015, de Jeugdwet en de Participatiewet, maar ook de Omgevingswet, de Wet ruimtelijke ordening (Wro), de Onteigeningswet en de Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg), het brancheringsbeleid, de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek (Wbmgp) en de Wet Bibob (Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur). Doorbraaktafels – waarin belemmeringen en knelpunten worden besproken tussen lokaal niveau en rijksniveau en tussen

uiteenlopende beleidsdomeinen – kunnen helpen om integrale oplossingen mogelijk te maken. Recent is hiermee ervaring opgedaan, zowel op rijksniveau (tussen departementen en gebieden) als op lokaal niveau in de 16 stedelijke vernieuwingsgebieden. Hierbij worden urgente problemen en initiatieven besproken en wordt verkend wat nodig is om van een geïsoleerde interventie naar een systeemdoorbraak te komen.¹¹⁰

Denk na over vormen van sturing

De transformatie, vernieuwingen en innovaties in het sociaal domein zijn een proces van vele jaren. De afgelopen zeven jaar is veel gedaan, maar de beloften van de transitie – meer preventief werken, zelfredzaamheid stimuleren, dichtbij de burger staan, minder bureaucratie en een helder en houdbaar stelsel – zijn nog ten volle niet ingelost.¹¹¹ 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.¹¹² Het gaat dan om inzet op preventieve werkwijzen, 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 wel en niet tot de verantwoordelijkheid van de gemeente behoren en hoe organisaties en formele netwerken (zowel binnen als buiten de eigen invloedssfeer) samen kunnen toewerken naar een gemeenschappelijk doel zijn vragen die aan de orde komen. Samen met het Rijk moeten deze leerervaringen de komende jaren omgezet worden in effectiever en doelmatiger beleid in het sociaal domein.

Bij fysieke gebiedsontwikkeling ligt doorgaans nadruk op harde vormen van sturing, met bijvoorbeeld reguleren, onteigenen en financieren, maar zeker **in de opstartfase is zachte sturing minstens zo belangrijk**, bijvoorbeeld door richtinggevende plannen te maken en partijen te verbinden. Een model van Verheul, Daamen, Heurkens en Hobma (gebaseerd op het werk van Adams en Tiesdeel uit 2013) laat verschillende sturingsvormen zien van gebiedstransformatie (zie figuur 5.5).¹¹³ 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. Verheul, Daamen, Heurkens en Hobma geven aan dat het vooral bij de start belangrijk is om in te zetten op vormen van zachte sturing: breng partijen met elkaar in contact en zorg dat ze gezamenlijk nadenken over de opgave voor het gebied. (tegenstrijdige) belangen delen en er gezamenlijke verhaalvorming kan ontstaan. Juridische en financiële aspecten zijn ook belangrijk, maar zeker in de beginfase van een transformatieproces is het vormen van visie, verhalen en netwerken sturend voor het later kunnen inzetten van financiële en juridische instrumenten. Voor de nieuwe wijkaanpak kan de kennis uit het Kennis- en leerprogramma Stedelijke Transformatie goed van pas komen, al is de context van de opgave anders.¹¹⁴

Waar dit programma zich richt op de realisatie van woningbouw in binnenstedelijk gebied dat voorheen een industriële of bedrijfsmatige bestemming kende, is wijkaanpak gericht op de sociale en fysieke verbetering van bestaande woonwijken waar de leefbaarheid in het geding is. De stevige bouw- en verdichtingsopgave waarvoor veel gemeenten staan, betekent dat ook veel van deze wijken te maken zullen krijgen met fysieke investeringen.

Figuur 5.5. Verschillende vormen van sturing in gebiedstransformaties¹¹⁵



Ga op zoek naar arrangementen voor financiering

Een gebiedsaanpak is gericht op een lange periode, budgetten en koers richten zich veelal op de korte termijn. 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. Eenmaal gekozen voor een gebiedsgerichte aanpak is het van belang zicht te krijgen op de financiële paragraaf voor de uitvoering. Daarbij is er een onderscheid tussen financiering voor de uitvoering van de gewenste activiteiten en financiering voor de uitvoering van het programmamanagement.

“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 langetermijndoelen.”

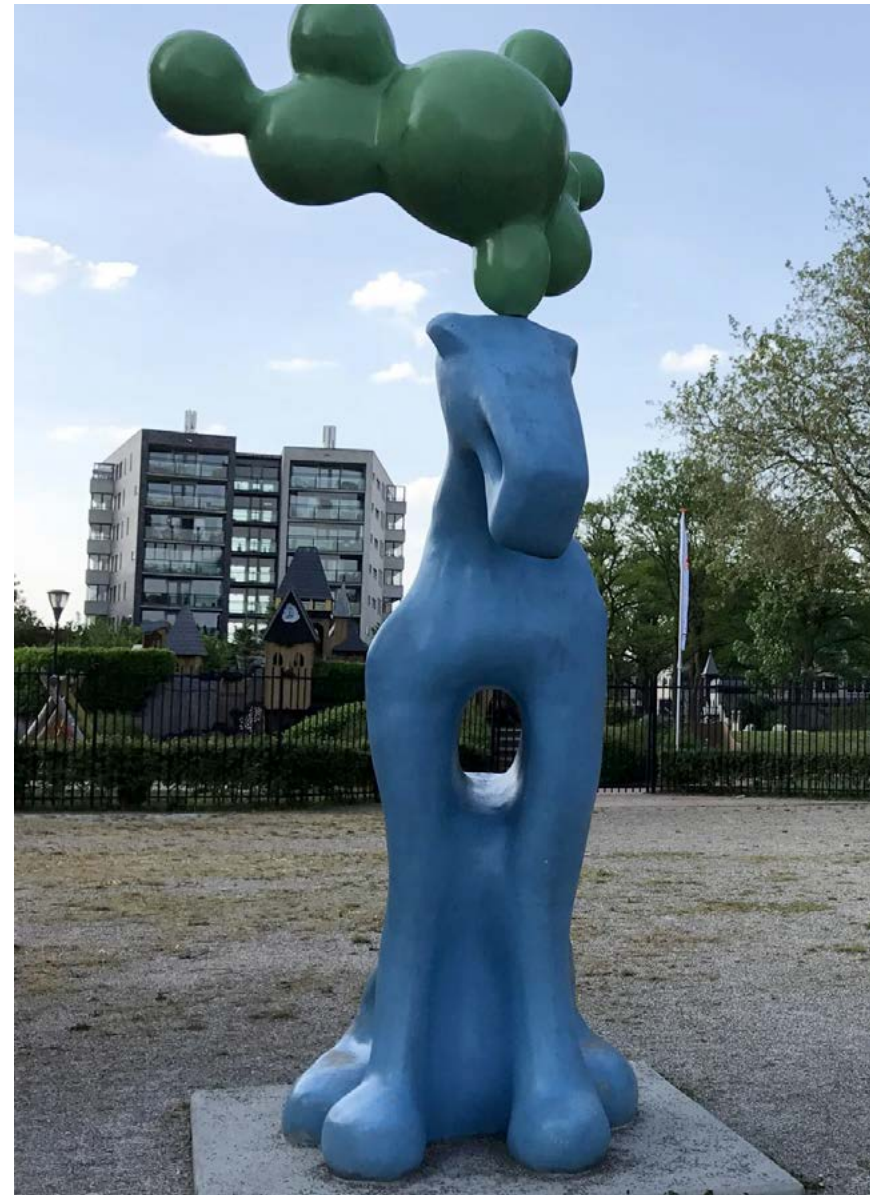
Een eerste stap is om gericht gebruik te maken van reguliere budgetten van overheidspartijen, corporaties en maatschappelijke organisaties. **Er is al een grote winst te halen door prioritering van lokaal beschikbare geldstromen naar gebieden.** Recent is hiervoor gepleit door burgemeester Halsema bij een bijeenkomst van het directieurennetwerk sociaal domein.¹¹⁶ Ze roept op tot het terugwinnen van het vertrouwen van inwoners na de toeslagenaffaire: “Daarvoor moeten we gericht investeren: niet meer iedereen heeft recht op hetzelfde, maar iedereen heeft recht op wat hij of zij nodig heeft.” Ze constateert dat twee van de 16 kwetsbare stedelijke gebieden waarin het kabinet wil investeren, in Amsterdam liggen. “Daar dreigt een kloof te ontstaan tussen de inwoners die daar leven en de rest van de stad. U als sociaal-domein-directeur kan daar belangrijke veranderingen in teweegbrengen: uw ambtelijke aandacht is goud waard. Dat vertrouwen begint bij ons, in elkaar”, aldus Halsema.

In de tweede plaats 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 heeft dit berekend voor de 16 stedelijke vernieuwingsgebieden die in 2019 zijn aangewezen door het Ministerie van BZK voor een investering van ca. 400 miljoen per jaar (voor de periode 2021-2024).¹¹⁷ In het rapport wordt 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.

Een andere invalshoek is het **concept van *shared savings*** in bijvoorbeeld 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. Juist in kwetsbare wijken kunnen hiermee doelen op het gebied van preventie binnen bereik komen.

Verkenning van **aanvullende financieringsmogelijkheden** is een volgende stap. Met de Regio Deals en het Volkshuisvestingsfonds liet het Rijk de afgelopen jaren een toenemende betrokkenheid zien in diverse gebiedsgerichte regelingen. Een inventarisatie van deze geldstromen (eind 2021) laat zien dat het overgrote deel van de gebiedsgerichte financieringsstromen besteed wordt binnen de domeinen duurzaamheid en wonen, en daarna onderwijs en werk.¹¹⁸ 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 stimuleren. Fysieke gebiedstransformaties gaan gepaard met hoge investeringskosten en lange doorlooptijden. Een deel van de kosten zijn op termijn door de ontwikkeling terug te verdienen. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat de (voor)investeringskosten de kosten dragen? Kan een fonds dan uitkomst bieden?

Niet alleen van overheidswege wordt geïnvesteerd in maatschappelijke opgaven. De nieuwe koers van werkgeversorganisatie VNO-NCW, die inzet om vanuit het bedrijfsleven te werken aan brede welvaart, lijkt aan te sluiten bij deze beweging. 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. Deze mogelijkheid geldt ook voor het verkennen van financieringsstromen, zoals *impact investing* en resultaatfinanciering. Deze ontwik-



keling is zowel gaande bij reguliere banken, als al langer bij filantropische vermogensfondsen (bijvoorbeeld FNO Zorg voor Kansen, het Oranje Fonds, Stichting Doen en De Verre Bergen). Aandachtspunt bij deze vormen van financiering is dat wanneer de grenzen tussen overheid en markt te zeer vervagen, de manieren waarop we waarden als vrijheid en gelijkheid in de samenleving geborgd hebben in het gedrang kunnen komen.

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 dus niet helemaal (of helemaal niet) binnen het huidige aanbod dat organisaties bieden. Het vraagt om maatwerk. Professionals werken hierdoor lang niet altijd volgens de 'standaard' werkwijze van hun organisatie. Ook worden vaak oplossingen gevonden buiten de professioneel georganiseerde zorg. 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. 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.¹¹⁹

Financiering van het NPRZ¹²⁰

De problematiek op Zuid vergt extra inzet en investeringen. In het uitvoeringsprogramma 2019-2022 wordt gesteld dat de benodigde investeringen de draagkracht van individuele partners te boven gaat, wat een belangrijke reden tot samenwerking is. Vanwege de langetermijnvisie (20 jaar) is het niet mogelijk voor het NPRZ om financieringsplannen voor de gehele looptijd vast te stellen, waardoor de financiering op verschillende momenten opnieuw geregeld moet worden. De investeringen (in specifieke projecten) komen uit de 'eigen zakken' van de deelnemende organisaties, waarbij meestal sprake is van cofinanciering tussen twee of meer partners. In de begin jaren zijn extra interventies van de partners in het NPRZ gefinancierd met bijdragen vanuit verschillende partijen. Partners in het NPRZ zijn verantwoordelijk voor hun eigen inzet en daarmee ook hun eigen financiële verantwoording.

In het bestuur van het Nationaal Programma worden afspraken gemaakt tussen partners over de inzet op hun relevante werkgebieden en committeren de partijen zich aan de uitvoering hiervan. Maar hoe zij de uitvoering bekostigen, is dus aan de organisaties zelf. Bij de start van het programma was er beperkte financiële inzet. Het Rijk ondersteunde het programma door de mogelijkheden te verkennen van het aanpassen van wet- en regelgeving, herijking van bestaande budgetten en door ondersteuning met kennis en kunde. In 2018 heeft het Rijk tussen 2018 en 2022 130 miljoen euro bij te dragen aan het NPRZ, waarbij de afspraak is gemaakt dat de gemeente Rotterdam minimaal het gelijke bedrag investeert. Maar niet alleen het Rijk en de gemeente zijn een belangrijke financier. Zo investeren de vier woningcorporaties in de periode 2019-2023 ruim 625 miljoen euro in de wijken van Zuid.

Resultaatfinanciering in Leeuwarden Oost¹²¹

Resultaatfinanciering houdt in dat aanbieders (meestal) achteraf worden betaald voor het resultaat dat behaald is. Dit lijkt een logische en al gebruikelijke werkwijze, maar in de praktijk worden uitvoeringsorganisaties veelal gefinancierd voor hun activiteiten in plaats van het te behalen resultaat. Door financiering te koppelen aan resultaten zetten gemeenten automatisch ook meer in op het meten van resultaten. Om resultaatfinanciering mogelijk te maken is het belangrijk dat er met de betrokken partijen afspraken worden gemaakt over welke resultaten centraal staan. Ook moet er nagedacht worden over hoe deze resultaten gemeten worden en welke financiële waarde ze vertegenwoordigen. De gemeente onderzoekt daarnaast hoe de effecten op de lange termijn inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Als gemeente kun je zo sturen op resultaten met een grote (positieve) maatschappelijke impact. Ook biedt het de mogelijkheid om sociale of ecologische waarden (zoals plezier in je werk) een financiële waarde toe te kennen. Het is hierbij wel belangrijk dat gemeenten een bredewelvaartperspectief meenemen in het meten van resultaten. Schreur vertelt: “Binnen de vier programmalijnen die we hebben opgesteld (leren, werken, wonen en gezondheid) zien we op dit moment voor resultaatfinanciering de meeste potentie op het gebied van werk.”

Conclusie en aan de slag

De recente beleidspraktijk laat zien dat veel gebiedsgerichte aanpakken van start gaan voordat er substantieel aanvullend budget beschikbaar is. Daarmee wordt vaart gegenereerd en kan relatief makkelijk worden ingehaakt op gaandeweg beschikbaar komende rijksbudgetten. Een dergelijke werkwijze is 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. Starten zonder financiële dekking vraagt echter wel om lef 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. Nog weinig gangbaar in de huidige wijkaanpak is de toepassing van ideeën rond wijkontwikkelingsmaatschappij en revolverende gebiedsfondsen.¹²² Ook niet op het gebied van woningbouw, waarbij verkenningen van de mogelijkheden van de vernieuwing van de Grex en verdeelsleutels in de nieuwe Omgevingswet van belang kunnen zijn om meerdere opgaven mogelijk te maken en kosten te verdelen.

Figuur 5.6. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: 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?

Intermezzo Kostenverhaal en Grondexploitatiewet (GREX)¹²³

In de themasessie Kostenverhaal van het programma Stedelijke Transformatie vertelde Frits Dinkla over de nieuwe GREX. “De oude Grondexploitatiewet (Grex-wet) paste bij de aanleg van Vinex-wijken, maar dat oude systeem voldoet niet meer omdat transformaties nu en in de toekomst meer organisch verlopen”, zegt Dinkla in zijn introductie. “Een aangepaste regeling kostenverhaal is dus nodig om in te spelen op alle vormen van grondbeleid en om het systeem beter te laten aansluiten op de transformatieopgaven en organische ontwikkeling zonder bekend eindbeeld. De nieuwe regeling kostenverhaal moet ook voor vereenvoudiging zorgen: ze moet minder administratie opleveren, simpeler toepasbaar en beter uitlegbaar zijn. Je kunt dus doorgaan met wat je al deed,” zegt Dinkla, “maar daarnaast komen er mogelijkheden in de wet om ook bij organische ontwikkeling kostenverhaal mogelijk te maken.” Bij 90 tot 95 procent van gebiedsontwikkeling wordt overigens gewerkt met een anterieure overeenkomst los van de wettelijke regeling kostenverhaal. “Hoe je de verdeling van de kosten vastlegt in een anterieure overeenkomst is en blijft vrij”, zegt Dinkla. “Maar als je eenmaal vaststelt dat kostenverhaal nodig is, dan is dat niet vrijblijvend.” Bij de nieuwe Omgevingswet is het straks niet meer nodig om aan de voorkant een uitgebreid exploitatieplan met exploitatieopzet te maken. “Je mag het wel opnemen in je omgevingsplan, maar je mag het ook onder voorwaarden doorschuiven.”



6 Van ontwerp naar uitvoering

In de initiatieffase is de lokale coalitie en bestuurlijke alliantie gevormd, er is een visie op de gewenste ontwikkeling van de wijk geformuleerd en er zijn stappen gezet richting instrumentarium en financiering. Daarmee breekt de ontwerpfase aan, gevolgd door de uitvoering voor de komende drie tot vier jaar. De bouwstenen 'ontwerpen' en 'uitvoeren' beschrijven we hier globaal; nadere verdieping volgt in de volgende editie van dit praktijkboek.

Nadat in de initiatieffase het fundament is gelegd voor een meerjarige wijkaanpak, ontwikkelen betrokken partijen met elkaar een passende aanpak op basis van de opgaven in het gebied en de ambities en mogelijkheden van partijen. Op basis van het afwegingskader uit de synthesenotitie 'Perspectief bieden' (2022) schetsen we op hoofdlijnen de onderdelen en activiteiten waaruit de volgende bouwstenen – Ontwerpen en Uitvoeren – zijn opgebouwd (zie ook figuur 3.1). Ook laten we zien hoe verschillende bouwstenen in de loop van het proces elke keer weer worden bijgeschaafd en aangescherpt.

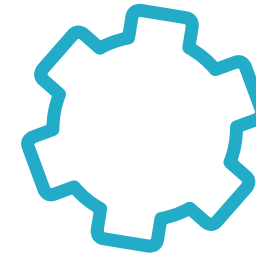
6.1 Ontwerpen

De bouwsteen **Ontwerpen** omvat niet alleen het opstellen van een uitvoeringsprogramma, zodat partijen uit de startblokken kunnen komen, maar ook het inrichten van een organisatiestructuur, het organiseren van participatie en betrokkenheid van bewoners en de opzet van een structuur voor monitoring en verantwoording. Figuur 6.2 geeft in vogelvlucht het afwegingskader weer.

- Werk met relatief **kortlopende uitvoeringsprogramma's** (met een looptijd van drie tot vier jaar). Enerzijds omdat dan optimaal kan worden aangesloten bij wat nodig is in het gebied, anderzijds omdat de financiële dekking dan gefaseerd kan worden georganiseerd.
- Zorg voor **precisie in het programma**: besef dat niet alle maatregelen tegelijk kunnen worden ingezet, maar denk na over opbouw in de tijd. Expliciteer bij elke maatregel hoe deze op lange termijn bijdraagt aan de geformuleerde ambities. Langjarige, vasthoudende inzet is essentieel om een structurele verbetering van de leefbaarheid en veiligheid te realiseren.

Ontwerpen

- Uitvoeringsprogramma
- Organisatiestructuur inrichten
- Participatiestructuur opzetten
- Teams samenstellen
- Monitoring en verantwoording



- Organiseer **operationele kracht** voor de uitvoering. Sluit aan bij reguliere activiteiten van partijen en bepaal op welke projecten of terreinen aanvullende samenwerking en/of intensivering nodig is om de gestelde doelen te realiseren. Denk ook na over borging van de operationele continuïteit.
- Heb oog voor wat **bewoners zelf kunnen en willen doen** en voor de benodigde competenties van uitvoerende partijen.
- Ontwikkel een **systematiek voor monitoring en verantwoording** die helpt om het oog op de bal te houden, met aandacht voor de 'warme' duiding van scores en prestatie-indicatoren. Zodat partijen zich niet blindstaren op prestatie-indicatoren, maar ook via participatief actieonderzoek samen met bewoners en professionals proberen te achterhalen wat werkt om de gestelde doelen te bereiken.

Figuur 6.1. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: ontwerpen

Activiteit	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Opstellen uitvoeringsprogramma	Hoe draagt de inzet bij aan de gestelde doelen? Het is belangrijk om heel precies te bepalen hoe maatregelen en interventies de beoogde effecten kunnen opleveren.	Is er op basis van de visie een <i>uitvoeringsprogramma opgesteld</i> voor de wijk?
		Is bij het ontwikkelen van maatregelen en interventies <i>gebruik gemaakt van bestaande (wetenschappelijke) kennis</i> over wat werkt in de wijkaanpak?
		Is in kaart gebracht in hoeverre de uitvoering kan worden <i>ingebed in reguliere activiteiten van partijen</i> en waar aanvullende samenwerking of intensivering nodig is?
		Is per maatregel of plan <i>expliciet benoemd op welke wijze deze bijdraagt</i> aan de langetermijndoelen die voor de wijk zijn geformuleerd?
		Zijn uitvoeringsplannen <i>afgestemd tussen beleidsdomeinen en partijen</i> om samenhang en efficiëntie te vergroten en overlast voor bewoners te beperken?
Lange adem	Investeringen in leefbaarheid en veiligheid hebben een lange incubatietijd. Alleen met een langdurige inzet – minimaal tien jaar – zullen bewoners effecten ervaren. Daarom moet de commitment van alle partijen op lange termijn worden bewaakt en geborgd.	Zijn concrete <i>doelen en ambities voor de komende tien tot twintig jaar</i> geformuleerd?
		Zijn <i>middelen en menskracht beschikbaar</i> voor een langjarige uitvoering van de plannen en interventies? Of kan hier in stappen naartoe worden gewerkt?
		Op welke wijze is op <i>lange termijn inzet en commitment</i> van stedelijke partners geborgd?
		Is continuïteit van de gebiedsgerichte aanpak ook <i>na de huidige collegeperiode</i> geborgd?
		Hoe is verticale afstemming <i>tussen bestuurs- en overheidslagen</i> georganiseerd?
		Wat wordt er gedaan of georganiseerd om – over alle partijen en belangen heen – <i>langdurig inzet en commitment</i> voor de gebiedsgerichte aanpak af te dwingen?

Activiteit	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Participatie en burgerkracht	Het benutten van de kennis en kunde van bewoners is belangrijk om tot een effectieve en gedragen gebiedsaanpak te komen. Het structureel organiseren van burgerparticipatie vraagt om tijd, ruimte, inspanning, vertrouwen en duidelijke kaders vanuit de overheid.	Met welke <i>instrumenten, kanalen en middelen</i> wordt burgerparticipatie gestimuleerd en ingebed in de planvorming en de uitvoering?
		Zijn bewoners betrokken bij het <i>ontwikkelen van het uitvoeringsprogramma</i> ?
		Wordt in de uitvoering van maatregelen ruimte geboden voor <i>eigen initiatief, zeggenschap en eigenaarschap</i> van bewoners?
		Wat doen gemeente en stedelijke partners om <i>het vertrouwen van bewoners</i> te (her)winnen?
Procesregie	Een onafhankelijke procesleider of een coördinerend programmabureau is een probaat middel om niet vermalen te worden tussen de kortetermijnbelangen van de betrokken partijen.	Is er een <i>onafhankelijke organisatie, partij of persoon</i> aangewezen om alle organisaties die zich geïnteresseerd hebben aan de gebiedsgerichte aanpak, aan te spreken op verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken?
		Is de <i>procesregie geborgd</i> voor de gehele looptijd van het programma?
		Is er een <i>communicatiestrategie</i> om ook andere partijen te bereiken en te betrekken?
Teams formeren	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.	Beschikken beleidsmakers over voldoende <i>handelings- en experimenteeruimte</i> , zodat ze in de praktijk kunnen uitvinden hoe de gebiedsgerichte werkwijze kan floreren?
		Krijgen professionals voldoende <i>discretionaire handelingsruimte</i> om creatief, inventief en zo nodig onconventioneel te werk te gaan?
		Wordt <i>afstemming en samenwerking gestimuleerd</i> , zowel horizontaal (tussen partijen) als verticaal (tussen bestuur en uitvoering en tussen instituties en bewoners)?
		Hebben betrokkenen de <i>competenties en de wil</i> om in weerbarstige omstandigheden een verschil te maken?
		Wat wordt er gedaan om <i>personele continuïteit op sleutelposities</i> – zowel in beleid en uitvoering als ten aanzien van de procesregie – te waarborgen?

Activiteit	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Monitoring en verantwoording	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. Participatief actieonderzoek helpt om greep te krijgen op voortschrijdend inzicht.	Is er een <i>monitoringsstructuur</i> opgezet om de ontwikkeling van de wijk te volgen en inzicht te krijgen voortgang en doelbereik?
		Wordt voor de monitoring, naast statistische data, gebruikgemaakt van inzichten en ervaringen van betrokkenen, bijvoorbeeld via <i>actieonderzoek</i> ?
		Is er ruimte om de uitkomsten van monitoring te gebruiken om <i>doelen en beoogde resultaten bij te stellen</i> ?
		Kunnen <i>partners op hun inzet worden aangesproken</i> indien de resultaten tegenvallen?

6.2 Uitvoeren

In de fase van uitvoering gaat het erom tegelijkertijd 'de goede dingen te doen' en die dingen 'goed te doen'. Dit vraagt om coördinatie, afstemming en wendbaarheid. In de voorgaande fasen zijn keuzes gemaakt over samenwerking, over de rol van bewoners, de bestuurlijke borging en de procesleiding. Ook zijn er afspraken gemaakt over de inzet van partijen. Figuur 6.2 laat zien welke activiteiten aandacht vragen in de uitvoering.

- Zet doorlopend in op **communicatie**, het stimuleren van **initiatief** en **participatie** van bewoners.
- Zowel op project- en interventie- als programmaniveau zijn **monitoringsinformatie en tussentijdse reflectie** op het doelbereik nodig. Zo kunnen samenwerkende partijen elkaar scherp houden en elkaar waar nodig aanspreken op verantwoordelijkheden.

- Omdat de praktijk weerbarstig is, er tussentijds incidenten of onverwachte ontwikkelingen kunnen optreden en projecten vertraging kunnen oplopen, is een **lerende aanpak** nodig.
- Monitoring en participatief actieonderzoek helpen om koers te houden, zodat voortschrijdend inzicht gaandeweg kan worden ingebed in de uitvoering van projecten en interventies.

Figuur 6.2. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: uitvoeren

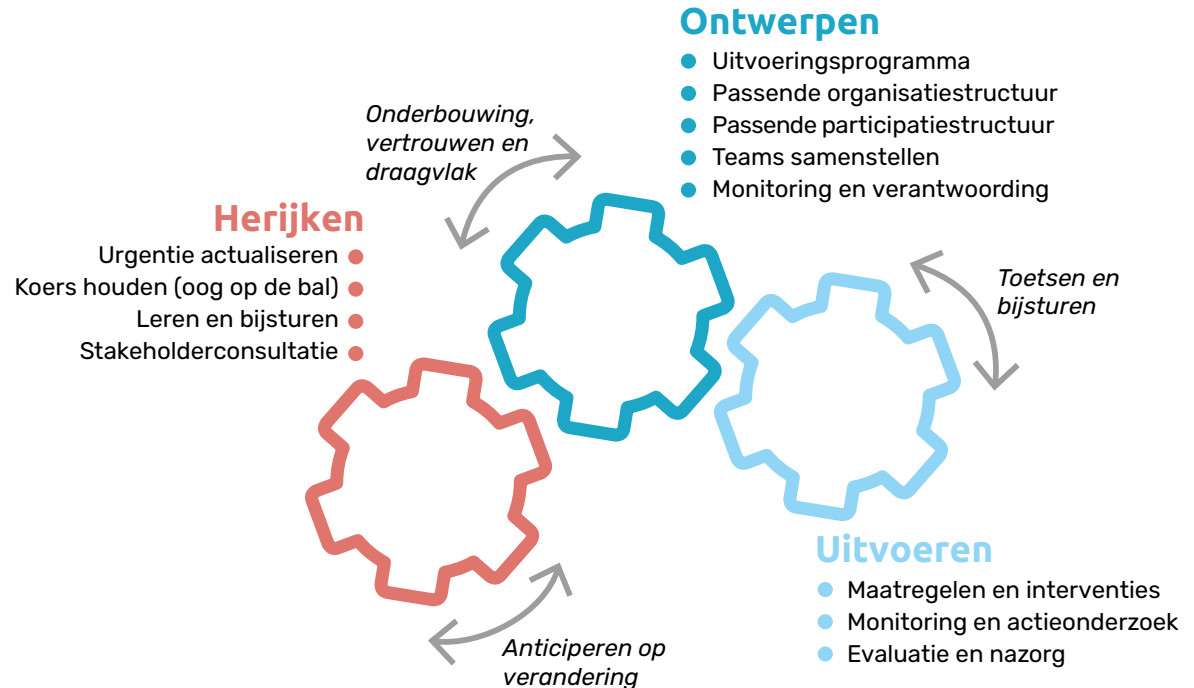
Stap	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Uitvoeren maatregelen en interventies	Zowel 'de goede dingen doen' en die dingen 'goed doen' vraagt om coördinatie, afstemming en wendbaarheid. Hoe bewaken we focus, samenhang, betrokkenheid en continuïteit op lange termijn, zonder de organisatiestructuur langjarig in beton te gieten?	Is er structureel aandacht voor <i>afstemming tussen beleidsdomeinen en partijen</i> om samenhang en efficiëntie te vergroten en overlast voor bewoners te beperken?
		Is er <i>voldoende operationele capaciteit</i> beschikbaar om activiteiten en maatregelen adequaat uit te voeren?
		Kunnen (deel)projecten en interventies <i>tussentijds starten, stoppen of worden bijgesteld</i> ?
Wendbare, lerende aanpak	Een slagvaardige aanpak weet gedurende de uitvoering te anticiperen op voortschrijdend inzicht, binnen en buiten de wijk. Integrale samenwerking en het verbinden van partijen en actorperspectieven helpt om het oog op de bal te houden.	Is <i>afstemming op bestuurlijk niveau</i> 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 <i>afstemming op beleidsniveau</i> , zodat geanticipeerd kan worden op voortschrijdend inzicht, ervaringen uit de praktijk en ontwikkelingen buiten de wijk?
		Is de <i>verticale afstemming</i> geborgd, zodat signalen van professionals en partijen kunnen worden opgepikt, ook over grenzen van sectoren en organisaties heen?
Participatie en communicatie	Bewonersbetrokkenheid komt het draagvlak en de effectiviteit van gebiedsgericht beleid ten goede. Dit moet doorlopend worden georganiseerd. Het is belangrijk om te blijven communiceren, ook als er weinig nieuws is.	Hoe worden bewoners gedurende de uitvoering <i>geïnformeerd</i> ?
		Met welke instrumenten, kanalen en middelen wordt <i>burgerparticipatie gestimuleerd</i> tijdens de uitvoering?
		Is er tijdens de uitvoering ruimte om in te spelen op <i>eigen initiatief</i> ?
		Hoe wordt <i>zeggenschap en eigenaarschap</i> van bewoners gestimuleerd?

Stap	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Monitoring	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).	Worden voortgang en doelbereik zowel op interventie- als programmaniveau gemonitord?
		Wordt voor de monitoring, naast statistische data, gebruikgemaakt van inzichten van betrokkenen (via participatief actieonderzoek)?
		Worden doelen, aanpak en beoogde resultaten bijgesteld op basis van monitoringinformatie?
		Worden partners op hun inzet aangesproken indien resultaten tegenvallen?

6.3 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 op lineaire wijze. Met actuele kennis kan waar nodig worden bijgestuurd – dit is een doorlopend proces. Want om te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en inzichten moet voortdurend tussentijds kunnen worden bijgestuurd. Figuur 6.3 laat zien hoe dit proces kan verlopen. De bouwstenen grijpen als tandwielen op elkaar in, want als de ene bouwsteen beweegt, heeft dit consequenties voor de andere bouwstenen. Denken en doen wisselen elkaar continu af.

Figuur 6.3. Uitvoering van een slagvaardige wijkaanpak



Herijken betekent dat (onderdelen) van de oriëntatiefase opnieuw worden doorlopen, maar nu als doel om de aanpak aan te scherpen. Het nieuwe uitvoeringsprogramma biedt ruimte voor aanscherping en verdieping, waarbij ook eventuele blinde vlekken kunnen worden ingevuld. Met actuele kennis en inzichten kan dan 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 monitoringsstructuur nog steeds?

Nadert het programma zijn (geplande) afronding, dan is het zaak aandacht te besteden aan evaluatie en nazorg. 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 houden we vinger aan de pols? Figuur 6.4 reikt aan welke afwegingen relevant zijn.

Figuur 6.4. Afwegingskader slagvaardige wijkaanpak: herijken

Stap	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Vernieuwing uitvoeringsprogramma	Als het eerste uitvoeringsprogramma (of de eerste activiteiten) de afronding nadert, start de cyclus opnieuw. Op basis van actuele kennis en inzichten uit monitoring en actieonderzoek kan de koers worden bijgesteld, barrières worden geslecht of aanvullende inzet worden georganiseerd.	Wordt, afgaand op actuele kennis en inzichten, nog steeds gewerkt op aan de juiste opgaven of is er <i>aanvullende inzet nodig</i> op specifieke domeinen of terreinen?
		Zijn er <i>actuele of onverwachte ontwikkelingen of veranderde omstandigheden</i> waardoor bijsturing of additionele inzet nodig is?
		Volstaat de huidige lokale coalitie of moeten er, afgaand op actuele kennis en inzichten, <i>andere partijen worden uitgenodigd of gemobiliseerd</i> ?
		Zijn er aanvullende <i>middelen, instrumenten of randvoorwaarden</i> nodig om de doelen en ambities te realiseren die voor de lange termijn gesteld zijn?

Stap	Afweging	Vragen en gesprekspunten
Nazorg en evaluatie	Als de aanpak (na 10 of 20 jaar) afronding nadert, kan de wijk niet zomaar worden losgelaten. Evaluaties moeten uitwijzen of de doelen bereikt zijn en welke inzet of activiteiten nodig zijn om de leefbaarheid en veiligheid op peil te houden en terugval te voorkomen.	Is er naast de opgezette monitoringsstructuur aandacht voor <i>(proces)evaluaties om lacunes en blinde vlekken te identificeren</i> in de langjarige aanpak?
		Welke inzet van beleid en/of ondersteuning is nodig om de geogste <i>successen vast te houden en toekomstig verval te voorkomen</i> (binnen de wijk en op stedelijk niveau)?
		Op welke wijze houden de gemeente en andere partijen de <i>vinger aan de pols</i> ?



7

Een blik vooruit

Deze eerste editie van dit praktijkboek is bedoeld als routekaart voor een ontdekkingstocht. De bestemming is bekend, maar de weg ernaartoe is niet in detail uitgestippeld. Omdat de reis lang duurt, is de kans op onverwachte ontwikkelingen en veranderingen onderweg groot. Daarom volgt er een deel 2 van dit praktijkboek. Voor de tussentijd geven we enkele overwegingen mee.

7.1 Tijd voor nieuwe oplossingen en werkwijzen

Na een decennium in de luwte, maakte de wijkaanpak een comeback. Hoewel deze nieuwe generatie van 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 drugscriminaliteit 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.

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.¹²⁴

De rode draad van de Sustainable Development Goals (SDG's) is: 'laat niemand achter.' Terwijl dat wel dreigt te gebeuren vanwege technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de groeiende zorgen over segregatie en ongelijkheid binnen steden.¹²⁵ 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.

Gemeenten en maatschappelijke partners staan 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

Borging op lange termijn is een onmisbare randvoorwaarde voor een succesvolle wijkaanpak. Het verbeteren van de leefbaarheid van wijken kost een generatie.

niet alleen de 16 stedelijke vernieuwingsgebieden uit het manifest van de burgemeesters; ook tal van andere steden 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.

7.2 Koersvast maar wendbaar

Om de bewoners van deze wijken echt 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), maar anderzijds om wendbaarheid, zodat adequate antwoorden worden geboden op veranderende opgaven en omstandigheden. Want juist inwoners van kwetsbare wijken merken nu de gevolgen van ontwikkelingen die niemand in de zomer van 2021 had voorzien, zoals de snel gestegen energieprijzen en de instroom van vluchtelingen, mede teweeggebracht door de oorlog 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 dient verder gekeken te worden dan een bestuurs-

termijn. Om 'het oog op de bal' te houden en alle partners langdurig 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 integraal, langlopend, slagvaardig en behendig worden gewerkt aan leefbare en veilige wijken.

7.3 Leren en werken in netwerken

We constateerden eerder dat ingrijpende beleids- en stelselwijzigingen (het einde van het grotestedenbeleid, de decentralisaties in het sociaal domein en de herziening van de Woningwet) het afgelopen decennium voor verkokering en fragmentatie zorgden in het werken aan leefbare en veilige wijken. Als gevolg hiervan vindt ook het leren in de huidige praktijk hoofdzakelijk plaats binnen het eigen domein en/of het eigen netwerk.

Met de roep om integraal en opgavegericht te werken aan leefbare en veilige wijken, groeit ook de noodzaak om domeinoverstijgend samen te leren. Dit vraagt niet alleen nieuwe werkwijzen en vormen van 'verticaal' leren: tussen beleid en samenleving, tussen disciplines en schaalniveaus.¹²⁶ Minstens zo belangrijk is het om het leren dichterbij in en met de praktijk te organiseren – in nauwe wisselwerking met de mensen op wie de wijkaanpak gericht is (de inwoners van de wijken) en de mensen die het in de praktijk moeten doen (de professionals van uiteenlopende organisaties en partijen). We staan tenslotte aan de wieg van een nieuw paradigma voor het werken aan leefbare wijken, waarin werkwijzen, structuren, processen en interventies hun waarde in de praktijk zullen moeten bewijzen. Dat betekent dat op allerlei plekken wielen worden uitgevonden. Hoe bereiken we dat lokale kennis wordt gevalideerd en opgeschaald?

Om leren en doen structureel met elkaar te verbinden is een lerende aanpak onontbeerlijk. Participatief actieonderzoek kan helpen om een reflectieve werkwijze in te bedden in de wijkaanpak.¹²⁷ Hierin 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.

Bijlage:

Opgaven in de wijk

Het vertrekpunt van de nieuwe wijkaanpak is de leefwereld van de mensen die in deze wijken wonen. De aanpak is gericht op het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid in wijken en buurten waar allerlei opgaven en problemen samenvallen. Bewoners, ondernemers en andere initiatiefnemers denken doorgaans niet in schotten en beleidssectoren, maar ontdekken er wel hinder van. Daarom is in veel kwetsbare wijken een transitie nodig van bestaande manieren van werken, gericht op een slagvaardig samenspel tussen partijen. Het verbinden, koppelen of meekoppelen van opgaven vanuit verschillende beleidsdomeinen krijgt in dit praktijkboek dan ook volop aandacht.

Tegelijkertijd is expertise en inzicht in wat de kansen en problemen zijn binnen de opgaven en beleidsdoelen wel degelijk van belang. Gemeenten zijn afhankelijker geworden van externe kennis en dienstverlening en als gevolg van nieuwe opgaven die zich op wijkniveau manifesteren, krijgen ze te maken met nieuwe partners. Daarom is verbinden het sleutelwoord in vormgeving van gebiedsgerichte organisatiemodellen. Niet alleen tussen gemeente en partijen in de buitenwereld, inclusief de burger. Ook in de gemeentelijke binnenwereld (tussen afdelingen) moeten nieuwe verbindingen worden gelegd. In deze bijlage zijn zeven opgaven in de wijk te vinden, evenals een overzicht van relevante partners en kennisorganisaties actief op deze terreinen.

1. Opgroeien in de wijk

De jeugd heeft de toekomst. Kinderen in kwetsbare wijken lopen sneller en vaker onderwijsachterstanden op. Goed onderwijs en gelijke carrièrekansen zijn niet vanzelfsprekend. De ondersteuning op school en de opvoeding thuis en in de wijk moeten goed op elkaar aansluiten. Gebiedsgericht samenwerken kan een oplossing bieden, bijvoorbeeld door de verbinding tussen jeugdhulp en onderwijs te versterken binnen de wijkaanpak. Ook interventies in het onderwijs en jeugdzorg kunnen geïntegreerd worden in een wijkaanpak of gebiedsgerichte werkwijze, mits de juiste verbindingen worden gelegd.

Belangrijkste uitdagingen

- *Onderwijskansen vergroten voor kinderen en jongeren.* De uitdaging ligt in het bieden van gelijke ontwikkelkansen, het ondersteunen van kinderen uit gezinnen met lage inkomens (om schooluitval te voorkomen) en het samenwerken tussen partijen in de wijk (mbo/hbo/wo).
- *Omgaan met overlastgevende jeugd in de wijk.* De uitdaging ligt in het bevorderen van de verstandhouding tussen jongeren uit verschillende bevolkingsgroepen, het verminderen van spanningen en polarisatie en het beter verbinden van partijen die werken aan veiligheid (onder andere jeugdproblematiek) en leefbaarheid.
- *Het bieden van een kansrijke start voor ieder kind.* Van 9 maanden voor de geboorte tot de eerste 1000 dagen van een kind.
- *Impact van corona op jongeren beperken.* Door corona zijn (kwetsbare) jongeren beperkt in hun mogelijkheden. De uitdaging ligt in het (her)opbouwen van mogelijkheden door ondersteuning, maar ook door zeggenschap en regie te bieden.

Relevante partners

- Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) is een nationaal kenniscentrum dat actuele kennis over opgroeien verzamelt, verrijkt, duidt en deelt. Het NJI brengt kennis onder de aandacht en helpt om die kennis toe te passen. Vanuit de gemeente, het onderwijs of de jeugdzorg wil je weten wat werkt voor de vraagstukken die spelen rondom jeugd. Ook wil je zicht houden op de uitvoering en de opbrengsten. Het NJI biedt een online kennisbank met informatie en tips voor een beleidsaanpak die bijdraagt aan de praktijk. Bijvoorbeeld gedegen kennis over het versterken van preventie en het versoepelen van de overgang naar volwassenheid.
- Het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ) is hét innovatie- en kenniscentrum voor de Jeugdgezondheidszorg. Het doel van het NCJ is: ieder kind kan gezond, veilig en kansrijk opgroeien. Daarvoor zetten ze kennis en expertise in. Want ieder kind heeft recht op de beste jeugdgezondheidszorg.
- Het Kenniscentrum Gemengde Scholen wil dat scholen een ontmoetingsplek zijn voor kinderen met allerlei verschillende achtergronden. Door te onderzoeken, te informeren en te adviseren helpen we om onderwijs-segregatie beter te begrijpen en stimuleren we gemengde scholen in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Het Kenniscentrum is een netwerkorganisatie van (zelfstandige) deskundigen met een hart voor gemengde scholen. Het Kenniscentrum combineert inhoudelijke deskundigheid met maatschappelijke betrokkenheid bij het thema onderwijssegregatie, gemengde scholen en kansengelijkheid.
- De Gelijke Kansen Alliantie (GKA) werkt samen met scholen, gemeenten en maatschappelijke partners aan het verbeteren van kansengelijkheid in het onderwijs met aandacht voor thuis, school en de leefomgeving. De integrale aanpak van gelijke kansen blijkt ook uit de samenwerking van de GKA met ministeries van SZW (armoedebestrijding en onderwijs/arbeidsmarkt) en het ministerie van VWS (jeugd en sport) om deze verbindingen te versterken. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is sinds oktober 2016 actief in heel Nederland met de GKA en vanaf 1 oktober 2018 als het Programma Gelijke Kansen.
- De PO-Raad is de sectorvereniging voor het primair onderwijs (PO). Als vereniging behartigt de raad de gemeenschappelijke belangen van de schoolorganisaties in het basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs. Daarnaast is de PO-Raad aanjager van innovatieve projecten en kennisdeling voor het basisonderwijs en speciaal onderwijs.
- Het Verwey-Jonker Instituut doet sinds 1993 onderzoek naar de maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen. Het heeft ruime ervaring met onderzoek naar een breed scala aan thema's, waaronder jeugd, onderwijs, kansengelijkheid, participatie en seksueel en huiselijk geweld. Met zijn onderzoek geeft het instituut richting aan het beleid en uitvoering van zijn opdrachtgevers. Onderzoeksresultaten worden actief en kosteloos beschikbaar gesteld aan de samenleving.
- Het landelijk expertisecentrum Pharos draagt bij aan het terugdringen van grote gezondheidsverschillen. Dat doet Pharos door nationale en internationale kennis te verzamelen, te verrijken en te delen. Het gaat om wetenschappelijke kennis, praktijkkennis van zorgverleners, beleidsmakers en andere professionals. En ervaringskennis van mensen om wie het uiteindelijk gaat.

2. Gezondheid, zorg en hulpverlening

Gemeenten zijn sinds de stelselwijzigingen in het sociaal domein meer dan ooit verantwoordelijk voor de gezondheid van en hulpverlening aan bewoners. Op het schaalniveau van de wijk werken wijkteams met man en macht aan een vitale toekomst van bewoners. Dit doen zij onder andere om de gezondheidsachterstanden van bewoners (in kwetsbare wijken) terug te dringen, maar er is ook aandacht voor het bestrijden van eenzaamheid en het stimuleren van de maatschappelijke participatie van bewoners met schrale sociale netwerken ('meedoen') door ze te verbinden met wijkorganisaties en wijkactiviteiten.

Belangrijkste uitdagingen

- *Het verkleinen van gezondheidsverschillen.* In Nederland gaan mensen met een lage opleiding 6 jaar eerder dood dan mensen met een hoge opleiding. Ook leven ze 15 jaar minder in goed ervaren gezondheid. Gezondheid hangt samen met een heleboel andere zaken, zoals zelfredzaamheid, eenzaamheid, stress door financiële problemen en of je echt deelneemt aan de samenleving. Gezondheidsverschillen verkleinen gaat over het aanpakken van alle oorzaken.
- *Het bevorderen van de preventieve aanpak van gezondheidsproblemen.* De uitdaging ligt in het opzetten van een brede buurtgerichte aanpak die voorbijgaat aan het (alleen) inzetten op individuele gedragsverandering en problemen niet aan de achterkant, maar juist aan de voorkant bestrijdt. Ook moeten de effecten van preventieve activiteiten financieel zichtbaar worden.
- *Aanpak van armoede en schulden.* De uitdaging ligt in het ontwikkelen van een mix van individuele én collectieve vroeg signalerende interventies die voorkomen dat betalingsachterstanden schulden worden. Met

oog voor de relatie tussen geldproblemen en gezondheid via chronische stress is de uitdaging.

- *Verborgen problematiek signaleren.* De uitdaging ligt in het vinden van eenzame inwoners, multiprobleemgezinnen en andere (vaak) onzichtbare huishoudens die (nog) niet bereikt worden.
- *Verbeteren van de toegang tot zorg.* De uitdaging ligt in het verbeteren van de coördinatie van het aanbod van voorzieningen in de wijk. Ook moeten de voorzieningen (nog) beter aansluiten bij de behoeften uit de wijk.

Relevante partners

- Het landelijk expertisecentrum Pharos draagt bij aan het terugdringen van grote gezondheidsverschillen. Dat doet het door nationale en internationale kennis te verzamelen, te verrijken en te delen. Het gaat om wetenschappelijke kennis, praktijkkennis van zorgverleners, beleidsmakers en andere professionals. En ervaringskennis van mensen om wie het uiteindelijk gaat. GezondIn is een stimuleringsprogramma van Pharos en Platform31. Sinds 2014 worden 155 Nederlandse gemeenten ondersteund om gezondheidsverschillen lokaal terug te dringen.
- Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelt Movisie kennis over wat echt goed werkt en past die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. Movisie zet zich in om een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie te realiseren. Movisie ondersteunt, adviseert en werkt samen met maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven.

- Divosa is de vereniging van gemeentelijke directeuren in het sociaal domein. Een dak boven je hoofd. Voldoende inkomen en gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Kinderen die gezond en zonder achterstand kunnen opgroeien in een veilige omgeving. Het is nodig om mee te kunnen doen in de samenleving, maar lang niet vanzelfsprekend voor iedereen. Terwijl dat wel kán. Divosa wenst als samenleving krachten te bundelen, van overheid en werkgevers tot inwoners. Met een hoofdrol voor gemeenten.
- Het Nivel is een publieke kennisorganisatie die onderzoek doet naar de gezondheidszorg. Het Nivel doet dit op het brede terrein van de eerste-lijns- en ook tweedelijnszorg en heeft hierin ook een nationale functie.
- FNO Zorg voor kansen is een vermogensfonds voor gezondheid, kwaliteit van leven en toekomstperspectief. Een kwetsbare gezondheid mag een leven naar wens en vermogen niet in de weg staan. Daarom zetten ze zich als vermogensfonds in voor het vergroten van kansen op meer gezondheid, kwaliteit van leven en toekomstperspectief. FNO kijkt verder dan de beperking; naar de mogelijkheden die er wél zijn. Dit doen ze door het samenbrengen van partijen, het verzamelen en delen van kennis en het financieren van projecten.
- De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving is een strategisch adviesorgaan van de overheid en inspirerende raadgever voor Nederland. De Raad richt zich op vragen die ook buiten behandelkamers en overlegtafels leven, in zorg en sociaal domein. Verder dan financieringsmodellen en zorgprotocollen. De Raad doet onderzoek en schetst perspectieven, bundelt krachten en verbindt mensen.

3. Meedoen op de arbeidsmarkt

In kwetsbare wijken loopt de arbeidsparticipatie achter op gemeentelijke en landelijke gemiddelden. Sectorale domeinen zoals Werk en Inkomen proberen met interventies, pilots en aanpakken bewoners te stimuleren om actief te zijn op de arbeidsmarkt. Hier passen ook de experimenten met basisbanen in verschillende gemeenten. Basisbanen zijn banen waarvoor niet langer de eis van doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt geldt en ook niet de productiviteitseisen van de reguliere arbeidsmarkt. Het is bij een gebiedsgerichte aanpak van belang om dit soort interventies niet uit het oog te verliezen. Zij beïnvloeden namelijk niet alleen de sociaaleconomische status van de bewoners in kwetsbare gebieden, maar halen hen ook uit een maatschappelijk isolement en geven hun ook het gevoel van betekenis te zijn (zingeving).

Belangrijkste uitdagingen

- *Het vergroten van de arbeidsparticipatie.* De uitdaging ligt in het ontwikkelen van instrumenten op wijkniveau waardoor kwetsbare mensen en wijkinitiatieven en wijkondernemers worden ondersteund bij het vinden en behouden van werk(nemers). Ook moet het duidelijker worden welke factoren bijdragen aan de uitstroom van vrijwilligers/participatiebanen naar betaald werk.
- *Werk in en voor de wijk.* De uitdaging ligt in het vinden of ontwikkelen van werkzaamheden in de wijk, waardoor opbrengsten ook in de wijk blijven (en mogelijk ook bijdragen aan leefbaarheid). Sociaal ondernemers kunnen hier een rol in spelen.
- *Het verminderen van negatieve effecten van corona.* De uitdaging ligt in het voorkomen dat groepen die hard geraakt zijn door corona (zzp'ers, flexwerkers, jongeren) blijvend werkloos worden.

Relevante partners

- Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren. We ondersteunen, adviseren en werken samen met maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven. Lokaal of landelijk en toegesneden op het vraagstuk en op de organisatie.
- Divosa is de vereniging van gemeentelijke directeurs in het sociaal domein. Een dak boven je hoofd. Voldoende inkomen en gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Kinderen die gezond en zonder achterstand kunnen opgroeien in een veilige omgeving. Het is nodig om mee te kunnen doen in de samenleving, maar lang niet vanzelfsprekend voor iedereen. Terwijl dat wel kán. Divosa wenst als samenleving krachten te bundelen, van overheid en werkgevers tot inwoners. Met een hoofdrol voor gemeenten.
- Het aantal sociaal ondernemers in Nederland groeit en dat is goed nieuws, want zij zijn de voortrekkers op weg naar een nieuwe economie. Een economie die werkt voor alle mensen: circulair, inclusief en armoedevrij. Social Enterprise NL verbindt en versterkt deze ondernemers en werkt aan een gunstiger ecosysteem. De organisatie wil iedereen inspireren om bij te dragen aan deze beweging.

4. Wonen

Wonen wordt sinds jaar en dag gezien als één van de hoekstenen van leefbaarheid. Een prettige en veilige thuissituatie draagt immers bij aan het gevoel van leefbaarheid. Vooral in buurten met veel sociale huurwoningen nam de afgelopen tien jaar de leefbaarheidsproblematiek toe. De woningen zijn veelal verouderd en door de instroom van kwetsbare huishoudens raakt het 'cement van de wijk' onder druk.

Belangrijkste uitdagingen

- *De betekenis van de gemengde wijk.* De uitdaging ligt in het vormgeven van sociale menging in de wijk en of je hier wel of niet op moet sturen (en zo ja, hoe). Ook wil je voorkomen dat er een waterbedeffect ontstaat.
- *Omgaan met residualisering (toewijzing sociale woningen aan de meest behoeftigen).* De uitdaging ligt in het in zicht krijgen van kwetsbare bewoners, het passend maken van de sociale woningvoorraad voor deze doelgroep en het begeleiden van hun komst in de buurt (zachte landing).
- *Het versterken van de rol van woningcorporaties op het gebied van leefbaarheid.* De uitdaging ligt in het versterken van de samenwerking tussen corporaties en andere partijen in de wijk (inclusief bewoners), het komen tot duidelijke afspraken en het ondersteunen van corporaties in de afweging tussen investeren in stenen of interventies op het gebied van leefbaarheid.

Relevante partners

- Platform31 is een landelijke kennis- en netwerkorganisatie die opereert op het gebied van sociaal-ruimtelijke vraagstukken in stad en regio. Dit doen ze in samenwerking met vele partners, zoals de G4-, G40- en

M50-gemeenten, meerdere ministeries, woningcorporaties, kennisinstellingen en marktpartijen. Binnen het thema 'Toekomstbestendige woningmarkt' besteedt Platform31 aandacht aan de maatschappelijke woningbouwopgave, woningbouwversnelling, het beter benutten van de bestaande voorraad, de maatschappelijke rol van de woningcorporaties, de betaalbaarheid van het sociale segment, het financieel sturingsinstrumentarium van corporaties en het versterken van de lokale verankering en interbestuurlijke samenwerking in het wonen. In dit [overzicht](#) zijn alle relevante spelers op de woningmarkt te vinden.

- [Aedes](#) is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland. Woningcorporaties beheren en bouwen goede en betaalbare huizen voor mensen die dat nodig hebben. Samen verhuren zij 2,3 miljoen woningen. Hun belangen behartigt Aedes in Den Haag en Brussel. Daarvoor werkt Aedes samen met uiteenlopende partners, waaronder huurdersorganisaties, overheden, bouwers en zorginstellingen. In de [Actieagenda Wonen](#) van de Maatschappelijke Alliantie is een actielijn voor de komende tien jaar opgenomen over samen werken aan vitale en leefbare buurten.
- [LSA Bewoners](#) is een vereniging van actieve bewonersgroepen door het hele land die zich inzetten voor hun buurt. Met een basis van leden en een achterban van 2500 initiatieven, maar ook met buurtprofessionals en andere organisaties, zet LSA zich in voor sterke, leefbare buurten waar iedereen aan kan bijdragen.
- De [Vernieuwde Stad](#) is een platform van 27 grote, stedelijke en maatschappelijk betrokken woningcorporaties. De leden wisselen kennis en ervaring uit over vraagstukken en uitdagingen rondom het wonen in grote steden en vitale wijken. Het platform onderzoekt en agendeert onderwerpen die meer aandacht verdienen in het publieke debat.

- De [Woonbond](#) is een Nederlandse landelijke vereniging voor huurders. De Woonbond komt op voor de belangen van huurders. De bond staat voor betaalbare huren, goede woningen in leefbare wijken en sterke huurdersorganisatie.
- De [NEPROM](#) (Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen) stelt zich ten doel de samenwerking te bevorderen tussen overheid en ontwikkelaars bij de totstandkoming van vastgoedprojecten. De NEPROM streeft naar verdere professionalisering en een adequate positionering van de projectontwikkelingsbranche in het maatschappelijk verkeer.

5. Leefomgeving en openbare ruimte

Veel wijkopgaven spelen zich af in de openbare ruimte. Denk bijvoorbeeld aan zwerfvuil, hangjongeren (en -ouderen), gebrekkig onderhoud en verkeersveiligheid. Hoe richt je de openbare ruimte zo in dat het woonplezier vergroot en de overlast verkleind wordt? Hoewel de associaties met beheervraagstukken en fysieke ingrepen als eerste worden gemaakt, zit er ook een sociale kant aan de leefomgeving. Een uitnodigende openbare ruimte stimuleert interactie tussen bewoners en kan een positieve invloed hebben op de sociale cohesie in de wijk. Ook ligt er een relatie met gezondheid. Nabije, toegankelijke en adequaat ingerichte publieke ruimten nodigen uit tot bewegen voor verschillende leeftijdscategorieën en zorgen langs die weg voor gezondheidswinst. Op dit terrein zien we ook veel initiatieven van buurtbewoners om hun wijk te vergroenen en te verduurzamen.

Belangrijkste uitdagingen

- *Ontmoeting en eigenaarschap*. De uitdaging ligt in het omgaan met diversiteit en afstandelijkheid waardoor ontmoetingen niet vanzelfsprekend

zijn. Ook ligt er een uitdaging om bij bewoners voor publieke ruimten met een algemeen belang toch een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid te ontwikkelen.

- *Openbare ruimte versus fysieke wijkvernieuwing.* De uitdaging ligt in het voorkomen dat de beleving van openbare ruimte ten koste gaat van stedelijke verdichting.

Relevante partners

- De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) is het strategische adviescollege voor regering en parlement op het brede domein van de fysieke leefomgeving.
- CROW is een van de partijen die ervoor zorgt dat in Nederland de infrastructuur, de openbare ruimte en het verkeer en vervoer goed geregeld is.
- Kenniscentrum Sport & Bewegen maakt kennis uit wetenschap, beleid en praktijk beschikbaar en toepasbaar voor professionals. Kennis over het belang en de effecten van sport en bewegen, over wat wel of niet werkt. Ook adviseren en ondersteunen ze professionals bij complexe vraagstukken en het realiseren van hun eigen werkdoelen.
- Jantje Beton is hét goede doel dat zich sinds 1968 samen met kinderen en jongeren inzet voor meer en uitdagender speelruimte en meer speelkansen. Jaarlijks doen ruim 350.000 kinderen mee aan de activiteiten en projecten van Jantje Beton. Kinderen en jongeren in kwetsbare (speel)posities krijgen hierbij extra aandacht.
- Biind is het platform voor de fysieke leefomgeving. Klimaat, leefbaarheid, bereikbaarheid, duurzaamheid, verslimming, vergroening, vergrijzing.

Stuk voor stuk grote uitdagingen in de fysieke leefomgeving die vragen om een bundeling van krachten. Biind brengt die krachten bij elkaar. De website biedt kennis en inzichten van vakgenoten.

- In de kennisbank van het GezondIn-programma uitgevoerd door Pharos en Platform31 zijn informatie, kennis en leeractiviteiten te vinden over ruimte en gezondheid.

6. Veiligheid en ondermijning

Op het terrein van veiligheid en de aanpak van criminaliteit komt de wijk steeds vaker in beeld als schaalniveau om in te grijpen. Kwetsbare wijken zijn gevoelig voor criminele invloeden en hiermee wordt duidelijk dat de focus in het creëren van leefbare en veilige wijken niet enkel en alleen ligt op het aanpakken van criminaliteit. Voor het aanpakken van (ondermijnde) criminaliteit en het tegengaan van jonge aanwas gaan repressieve en preventieve maatregelen in de criminele, sociale, fysieke en institutionele omgeving hand in hand. Bij de sociale omgeving wordt gekeken naar de sociale kwaliteit van de buurt, zoals de mate van betrokkenheid van de buurt, sociale cohesie en sociale controle. Bij de fysieke omgeving wordt gefocust op hoe de wijk eruitziet en is ingericht. Daarbij wordt aandacht gegeven aan situationele criminaliteitspreventie. Bij de criminele omgeving wordt er gekeken naar de specifieke vormen van criminaliteit in een wijk en wat daartegen gedaan kan worden. Tot slot wordt bij de institutionele omgeving gefocust op de professionals en organisaties die verantwoordelijkheid dragen in een wijk. Veiligheidsvraagstukken op gebiedsgerichte wijze aanpakken heeft voordelen, omdat op deze manier alle stakeholders in de wijk gezamenlijk te werk kunnen gaan.

Belangrijkste uitdagingen

- *Het tegengaan van (ondermijnende) criminaliteit in buurten.* De uitdaging ligt in het opvangen van de verminderde positie van politie en andere professionals (onder andere boa's) in de wijk binnen een wijkgerichte aanpak waarin zowel aandacht is voor repressieve als preventieve maatregelen.
- *Het versterken van de integrale domeinoverstijgende aanpak.* De uitdaging ligt in een effectieve samenhang tussen veilig, zorg en sociaal. Dus in het creëren van een goede samenwerking tussen scholen, sociale wijkteams, zorgteams, jongerenwerk, handhaving en wijkagenten.
- *Vroegtijdig signaleren van overlast in de wijk en deze effectief aanpakken.* De uitdaging ligt in het consequent investeren in schoon, heel en veilig en in het versterken van de verbinding tussen zorg en veiligheid om overlast door (kwetsbare) personen en normoverschrijdend gedrag vroegtijdig aan te pakken.

Relevante partners

- Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) is een onafhankelijke stichting die helpt veiligheidsproblemen in kaart te brengen en op te lossen. Het CCV maakt veiligheidsbeleid effectief en uitvoerbaar. Daarvoor biedt het kennis, instrumenten, keurmerken, voorlichtingsmateriaal en advies op maat gericht op veilig wonen, veilig werken en veilig leven. Preventie is daarbij steeds het uitgangspunt. Het CCV biedt een online kennisbank over een breed scala aan onderwerpen.
- Het Verwey-Jonker Instituut doet sinds 1993 onderzoek naar de maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen. Het heeft ruime ervaring met onderzoek naar een breed scala aan thema's, waaronder

jeugd, onderwijs, kansengelijkheid, participatie en seksueel en huiselijk geweld. Met zijn onderzoek geeft het instituut richting aan het beleid en uitvoering van zijn opdrachtgevers. Onderzoeksresultaten worden actief en kosteloos beschikbaar gesteld aan de samenleving.

- Tien Regionale Informatie- en Expertise Centra (RIEC's) en het Landelijk Informatie- en Expertise Centrum (LIEC) richten zich op de bestrijding van ondermijnende criminaliteit. Ze verbinden informatie, expertise en krachten van de verschillende overheidsinstanties. Daarnaast stimuleren en ondersteunen de RIEC's en het LIEC de publiek-private samenwerking bij de aanpak van ondermijning.
- Veiligheidsinitiatief is de landelijke vereniging van veiligheidsinitiatieven. Veiligheidsinitiatief is een vereniging van bewonersinitiatieven in veiligheid, leefbaarheid en welzijn. Het is een spin-off van Justice in Practice, gericht op innovaties in de justitiële sector.

7. Inclusief samenleven

Prettig samenleven zonder overlast is een belangrijke pijler voor de leefbaarheid van een buurt. Het wordt in het algemeen gewaardeerd als mensen elkaar herkennen en in lichte mate contact hebben met elkaar. Spanningen en polarisatie tussen (groepen) personen hebben een nadelige invloed op hoe bewoners hun buurt ervaren. De afgelopen decennia is de diversiteit in de samenleving snel toegenomen, met name in de steden. Dit kan consequenties hebben voor het onderling samenleven in wijken. Veel professionals proberen vorm te geven aan verbindingen tussen bevolkingsgroepen om ongewenste polarisatie te kunnen signaleren, voorkomen en tegengaan.

Belangrijkste uitdagingen

- *Versterken sociale cohesie en samenlevingsopbouw.* De uitdaging ligt in het duurzaam ondersteunen van (de activiteiten van) best persons en wijkinitiatieven in de wijk en hierbij de ervaring van kwetsbare inwoners nadrukkelijk meenemen.
- *Het voorkomen en verminderen van polarisatie, maatschappelijke onrust en radicalisering.* De uitdaging ligt in het vroegtijdig signaleren van boosheid en polarisatie bij bewoners, het verminderen van spanningen en het faciliteren van onderling contact.

Relevante partners

- Het Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS) heeft tot doel om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Het platform bepaalt de onderwerpkeuze door eigen kennis en inzicht én door de kennisbehoefte vanuit het werkveld en de samenleving. KIS werkt zoveel mogelijk vraaggestuurd en heeft daarom een portaal om eigen kennis, vergaarde kennis en kennis uit het werkveld toegankelijk te maken en actief te (laten) uitwisselen. Het platform staat open voor relevante vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.
- Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelt Movisie kennis over wat echt goed werkt en past die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. Movisie zet zich in om een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie te realiseren. Movisie ondersteunt, adviseert en werkt samen met maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven.

8. Verduurzaming

In het Klimaatakkoord is vastgelegd dat alle woningen in Nederland in 2050 losgekoppeld moeten zijn van het aardgasnet. Het Rijk kiest hierbij voor een wijkgerichte aanpak. Maar in veel wijken die 'van het aardgas af' gaan en waar de buitenruimte klimaatbestendig moet worden, is de energietransitie niet de enige opgave. Juist in kwetsbare wijken – waar bewoners kampen met sociale achterstanden, de leefbaarheid en veiligheid te wensen overlaat en de woningvoorraad verouderd is – liggen grote kansen voor een dubbelslag. Hoe kunnen gemeenten, bewoners, corporaties, netbeheerders en andere partijen de energietransitie benutten als hefboom voor integrale wijkverbetering? Hoe kunnen koppelkansen tussen leefbaarheid en duurzaamheid effectief worden verzilverd?

Belangrijkste uitdagingen

- *Het verbinden van de opgaven op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid.* De uitdaging ligt in het koppelen van de energietransitie/verduurzaming aan leefbaarheidsopgaven, het samenwerken met bewoners en het ontwikkelen van de daarvoor benodigde domeinoverstijgende werkwijze in en tussen organisaties.
- *Het voorkomen en verminderen van energiearmoede.* De uitdaging ligt in het voorkomen dat interventies op het gebied van duurzaamheid de bestaanszekerheid van kwetsbare mensen onder druk zet.

Relevante partners

- Platform31 is een landelijke kennis- en netwerkorganisatie die opereert op het gebied van sociaal ruimtelijke vraagstukken in stad en regio. Dit doen ze in samenwerking met vele partners, zoals de G4-, G40- en M50 gemeenten, meerdere ministeries, woningcorporaties, kennisinstel-

lingen en marktpartijen. Voor Platform31 is de energietransitie behalve een technisch ook een maatschappelijk proces. Het thema toont sterke verwantschappen met andere thema's binnen het bredere programma duurzaamheid, zoals klimaatadaptatie en circulaire economie. De opgave voor Platform31 ligt erin om deze onderlinge verbondenheid in de uitvoeringspraktijk van het Klimaatakkoord verder te versterken met kennisontwikkelingsprogramma's.

- In het interbestuurlijke Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) werken het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, het Interprovinciaal Overleg, de Unie van Waterschappen en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten samen om gemeenten en betrokken partijen zo goed mogelijk te ondersteunen in de aardgasvrije opgave. Samen leren ze op welke wijze de wijkgerichte aanpak kan worden ingericht en opgeschaald.
- DuurzaamDoor brengt overheden en maatschappelijke initiatieven samen. Leren en samenwerken staan hierin centraal. DuurzaamDoor bouwt netwerken en verbindt en deelt leerervaringen met als doel duurzame ontwikkelingen te versnellen.

Noten

1. Algemene beleidsbrief portefeuille Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 14 februari 2022 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/02/14/kamerbrief-over-portefeuille-volkshuisvesting-en-ruimtelijke-ordening>.
2. Leidelmeijer, K., J. van Iersel & J. Frissen (2018). *Veerkracht in het corporatiebezit. Kwetsbare bewoners en leefbaarheid*. Amsterdam: Rigo; Leidelmeijer, K., J. Frissen & J. van Iersel (2020). *Veerkracht in het corporatiebezit; de update: een jaar later, twee jaar verder...* Amsterdam: In.Fact.Research; 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.
3. *Dicht de Kloof!* (2021, 26 mei). Maatschappelijke Alliantie. <https://www.maatschappelijkealliantie.org/dicht-de-kloof/>.
4. VNG Motie Hengelo voor gebiedsaanpak kansengelijkheid (16 juni 2021) Geraadpleegd op <https://vng.nl/nieuws/motie-hengelo-voor-gebiedsaanpak-kansengelijkheid-aangenomen>
5. Algemene beleidsbrief portefeuille Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 14 februari 2022 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/02/14/kamerbrief-over-portefeuille-volkshuisvesting-en-ruimtelijke-ordening>.
6. Van der Velden, J. & Can, E. (2022). *75 jaar stedelijke vernieuwing en wijkaanpak. Kennisdossier Stedelijke Vernieuwing Update 2022*. Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/75-jaar-stedelijke-vernieuwing-en-wijkaanpak#>.
7. Lub, V. (2018). *Tussen territoriumdrift en burgerkracht. Actiepunten voor een weerbare wijkaanpak*. Utrecht: LSA Bewoners.
8. 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>
9. Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). *Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatievormen in vier gemeenten*. Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>.
10. Ollongren, K. H. (2019, 28 oktober). Aanpak wijken [Kamerbrief]. Geraadpleegd van https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2019Z20486&did=2019D42850.
11. Deetman, W. & Mans, J. (2011). *Kwaliteitssprong 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/kwaliteitssprong-zuid-ontwikkeling-vanuit-kracht>
12. Van der Velden, J., Fokkema, M., Can, E. & Van Tol, A., (2021). *Domeinen koppelen in de gebiedsgerichte aanpak van kwetsbare wijken*. Platform 31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/domeinen-koppelen-in-de-gebiedsgerichte-aanpak-van-kwetsbare-wijken#>.
13. Zie o.a. 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.
14. Zie o.a. Leidelmeijer, K., J. Frissen & J. van Iersel (2020). *Veerkracht in het corporatiebezit; de update: een jaar later, twee jaar verder...* Amsterdam: In.Fact.Research; AEF (2020). *Waakvlamfunctie nodig voor kwetsbare bewoners. Onderzoek naar de inrichting van zorg en ondersteuning voor kwetsbare personen in corporatiewijken*. Utrecht: AEF.
15. Zie: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?did=2021D20490&id=2021Z09273
16. Uyterlinde, M., Boutellier, H., Meere de, F. de, (2022). *Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid*. Verwey-Jonker. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
17. Aan dit leertraject namen de volgende gemeenten deel: Almere, Den Haag, Enschede, Groningen en Montfoort.
18. Glaeser, E. (2011). *Triumph of the City. How Urban Spaces Make Us Human*. London: Macmillan.
19. 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/>
20. Verloo, N. & M. Ferier (2021). *Lessen voor een nieuwe gebiedsgerichte aanpak*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
21. 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/>
22. 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>
23. Churchman, C. W. (1967). Guest editorial: Wicked problems. *Management Science*, 14(4), B141-B142.
24. Wagenaar, H., (2005). *Stadswijken, Complexiteit en Burgerbestuur*. Den Haag: XPIN; Hajer, M., & Wagenaar, H. (eds.) (2003). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge University Press. / Van der Steen, M., A. Faber, A. Frankowski & F. Norbruis (2018) Opgavegericht evalueren. Beleidsevaluatie voor systeemverandering. Den Haag: NSOB
25. Boutellier, H., De Meere, F., & Brock, A. (2021). *Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

26. Deze benadering komt voort uit het Public Mediation Programme van de Universiteit van Amsterdam (zie <https://public-mediation.nl/>)
27. Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
28. Zie onder meer: Loorbach, D., Frantzeskaki, N. & Avelino, A. (2017). Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42:4.1-4.28; Rotmans, J., & Verheijden, M. (2021). *Omarm de chaos*. De Geus.
29. 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/>
30. Healey, P. (2006). Transforming Governance: Challenges of Institutional Adaptation and a New Politics of Space. *European Planning Studies*, 14 (3), 299-320. Geraadpleegd van <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09654310500420792?scroll=top&needAccess=true>
31. Jonker-Verkaart, M. (2015). *Stedelijk ontwikkelen nieuwe stijl. Hoe doe je dat?* Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/stedelijk-ontwikkelen-nieuwe-stijl-hoe-doe-je-dat#>.
32. Hofman, J. (2017). *Zandbakmanagement. De theorie van doen*. Rode Wouw. Geraadpleegd van <https://www.rodewouw.nl/assets/files/zandbakmanagement-de-theorie-van-het-doen-joop-hofman.pdf>.
33. Houtstra, M. & Stuiver, M. (2021, 6 september). Buurtinitiatieven in Nieuw-West onderdeel van het Masterplan. *Het Parool*. Geraadpleegd van <https://www.parool.nl/columns-opinie/opinie-maak-de-buurtinitiatieven-in-nieuw-west-onderdeel-van-het-masterplan-b2e4a473/>.
34. Daamen, T.A. & W.J. Verheul (2014), 'Stedelijke ontwikkeling als een emergente adaptieve strategie'. *Bestuurswetenschappen*, 68 (3), 68-88.
35. 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); Lans, J. van der (2014). *Een wijkgerichte aanpak: het fundament*. Den Haag: Ministerie van BZK; Blijleven, W., M. Van Hulst & F. Hendriks (2019). *Publieke Bricoleurs. Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg: Tilburg University; Hooft, S. 't, M. Uyterlinde & J. van der Ham (2021). *Balanceren en bijeenbrengen. Verbinders in de gebiedsgerichte aanpak*. Den Haag: Platform31.
36. Uyterlinde, M., M. Fokkema & E. Can (2020). *Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatievormen in vier gemeenten*. Den Haag: Platform31; Hooft, S. 't, M. Uyterlinde & J. van der Ham (2021). *Balanceren en bijeenbrengen. Verbinders in de gebiedsgerichte aanpak*. Den Haag: Platform31
37. Van Hulst, M. & Matelski, M. (2020). *Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken. Best persons, tien jaar later*. Tilburg University. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/externe-publicaties/mensen-die-een-verschil-maken-in-kwetsbare-wijken>.
38. Uyterlinde, M., Boutellier, H., De Meere, F., (2022). *Perspectief bieden. Bouwstenen en afwegingskader voor de gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid en veiligheid*. Verwey-Jonker. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/perspectief-bieden/>
39. 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/>.
40. 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, 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/>
41. 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>.
42. *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>.
43. *Uitvoeringsplan Vastenavondkamp 2021-2025* (2021). Gemeente Venlo. Geraadpleegd van <https://venlo.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/f991ed3e-4310-4414-9057-2d92e77781fd?documentId=dd7b355f-d13e-47ed-9ed3-8423b0ad9617>
44. 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>.
45. Mintrom, M. (1997). Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation. *American Journal of Political Science*, 41(3), 738-770.
46. *Wijkaanpak Rozenprieel* (2017). Gemeente Haarlem, Stichting Ymere. Geraadpleegd van <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/bestuurlijke-stukken/2017152902-2-Document-Wijkaanpak-Rozenprieel.pdf>.
47. Gesprek Juliette Kollaard-Venstra en Boukje Elgersma, strategisch beleidsteam gemeente Almere, 25 november 2021.
48. 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>.
49. Kingdon, J.W. (1995). *Agendas, alternatives, and public polocoes*. Harper Collins College Publishers, New York.

50. Interview met Erna Burg, strategisch beleidsadviseur Alliantie Heerlen-Noord, 31 januari 2022.
51. 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>.
52. Van den Bent, E. (2010). *Proeftuin Rotterdam. Bestuurlijke maakbaarheid tussen 1975 en 2005. PhD-thesis*, Erasmus Universiteit Rotterdam.
53. 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/>
54. Interview met Hans Goorhuis, wijkmanager en Jacobien van Holland, adviseur Sociaal Domein gemeente Zeist (Vollenhove), 3 februari 2022.
55. 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.
56. Uyterlinde, M., E. Can, M. Ooms, R. Engbersen en S. Van Arum (2021). *Hoe maak ik een buurtagenda? Zeven bouwstenen voor een vliegende start*. Den Haag/Utrecht: Platform31 & Movisie.
57. Uyterlinde, M., E. Can, M. Ooms, R. Engbersen en S. Van Arum (2021). *Hoe maak ik een buurtagenda? Zeven bouwstenen voor een vliegende start*. Den Haag/Utrecht: Platform31 & Movisie.
58. 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>.
59. *Pact Poelenburg-Peldersveld 2020-2040. Kansen Pakken* (2020). Gemeente Zaandam. Geraadpleegd van https://zaanstad.raadsinformatie.nl/document/8001622/1/Pact_Poelenburg_Peldersveld_2020-2040.
60. Uyterlinde, M., E. Can, M. Ooms, R. Engbersen en S Van Arum (2021). *Hoe maak ik een buurtagenda? Zeven bouwstenen voor een vliegende start*. Den Haag/Utrecht: Platform31 & Movisie.
61. Hamming, S., A.F. Blonk & D. Holt (2021). *Synthese analyse 16 stedelijke vernieuwingsgebieden: totaalbeeld. Interbestuurlijk programma Gebiedsgerichte aanpak Leefbaarheid & Veiligheid*. Rotterdam: Rebel Group.
62. Een vierde, eveneens belangrijke functie van statistische gegevens is de evaluatieve functie; deze wordt behandeld in hoofdstuk 6.
63. Uyterlinde, M., E. Can, M. Ooms, R. Engbersen en S Van Arum (2021). *Hoe maak ik een buurtagenda? Zeven bouwstenen voor een vliegende start*. Den Haag/Utrecht: Platform31 & Movisie.
64. 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.
65. 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>
66. 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/>
67. 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>.
68. 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>.
69. 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.
70. Soeterbroek, F. (2016) Nog 1 keer koekoeksklokparticipatie. Geraadpleegd van <https://lpb.nl/blog-vlog/blog-vlog-bericht/nog-1-keer-koekoeksklokparticipatie/>
71. 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.
72. 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.
73. Huygen, A. & K. Fortuin (2021). *ABCD: naar veerkrachtige gemeenschappen. Over gemeenschappen, impact en handelingsperspectieven voor gemeenten*. Utrecht: LSA Bewoners.
74. 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.
75. 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/>.

76. 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/>.
77. Meere, de, F., Hermens, N., Smits van Waesberghe, E., Compagner, M., Brock, A. L., Ysebaert, F., Eskes, M., & Uyterlinde, M. (2021). *Kwetsbare wijken in Canada, Frankrijk, Oostenrijk en Verenigd Koninkrijk: wisselwerking tussen landelijk en lokaal beleid*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
78. Doevendans, P., Deuten, J., Van Triest, N., Corèl, A. & Fokkema, M. (2020). *Organisatienetwerken van waarde. Een voorstudie naar het functioneren en de toekomst van organisatienetwerken in het maatschappelijk domein*. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/organisatienetwerken-van-waarde#>.
79. N.a.v. gesprekken tijdens learning community Platform31 met organisatieontwikkelaar (Hans Moerenhout) woningcorporatie Tiwos.
80. Gemeente Tilburg. (2021, 19 maart). PACT Aanpak: Introductie [video]. YouTube. Geraadpleegd van <https://www.youtube.com/watch?v=LcC-Qht3N5M>.
81. Wilderink, L., Bakker, I., Schuit, A.J., Seidell, J.C. & Renders, C.M. (2020). Key elements of a successful integrated community-based approach aimed at reducing socioeconomic health inequalities in the Netherlands: A qualitative study. *PLoS ONE*. 15(10): e0240757.
82. Termeer, K. & A. DeWulf (2017). *Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie op-gaven 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.
83. *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.
84. Hoorn, M. & Van Adrichen 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>
85. Interview met oud wethouder Rotterdam Hamit Karakus, 13 januari 2022.
86. Deetman, W. & Mans, J. (2011). *Kwaliteitssprong 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/kwaliteitssprong-zuid-ontwikkeling-vanuit-kracht>
87. 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>.
88. 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>.
89. De Caluwé, M., E. Kaats, F. Grobbee, 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#>
90. Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Vakmedianet.
91. Grobbee, F. & J. Hendriks (2018) *Samenwerking tussen organisaties – de ideale bocht*. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/thema-s/wonen-zorg/weer-thuis-meerpartijensamenwerking/innovatiethema>
92. Boutellier, H., M. Boelens & N. Hermens (2019). *Weerbare wijken tegen ondermijning*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
93. Boutellier, H., De Meere, F., & Brock, A. (2021). *Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
94. Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). *Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatiemodellen in vier gemeenten*. Den Haag: Platform31.
95. Kaats, E & W. Opheij (2011) *Leren samenwerken tussen organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.
96. Interview met Erna Burg, strategisch beleidsadviseur Alliantie Heerlen-Noord, 31 januari 2022.
97. N.a.v. gesprekken tijdens learning community Platform31 met organisatieontwikkelaar (Hans Moerenhout) van woningcorporatie Tiwos.
98. Dijk, van J. (2021). *Samen werken aan wijktransitie, hoe doe je dat?* Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/blogs/blogs-platform31/samen-werken-aan-wijktransitie-hoe-doe-je-dat>
99. 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.
100. 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>.
101. Uyterlinde, M. & N. Gastkemper (2018). *Naar een wendbare wijkaanpak. Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing*. Den Haag: Platform31.
102. Gemeente Amsterdam (2021). *Masterplan Zuidoost Programma 2021-2040*. Geraadpleegd van Masterplan Zuidoost van bewoners en ondernemers met focus op de jeugd – Gemeente Amsterdam; Gemeente Amsterdam (2021). *Samen Nieuw-West: Waarom een masterplan?* Geraadpleegd van Samen Nieuw-West. *Waarom een Masterplan?* – openresearch.amsterdam

103. Interview met programmamanager Vollenhove Vooruit en adviseur Sociaal Domein gemeente Zeist (Vollenhove), 3 februari 2022.
104. 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/>
105. 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.
106. 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/>.
107. Uyterlinde, M., Fokkema, M. & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatie modellen in vier gemeenten. Platform31. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>.
108. Gemeente Groningen (2018). *Wijkvernieuwingplan de Wijert*. Groningen.
109. Doevendans, P., Deuten, J., Van Triest, N., Corèl, A. & Fokkema, M. (2020). *Organisatienetwerken van waarde. Een voorstudie naar het functioneren en de toekomst van organisatienetwerken in het maatschappelijk domein*. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/organisatienetwerken-van-waarde#>.
110. 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://deverbindingdienst.nl/publicatie/praktijkverhaal/het-rijk-en-de-wijk-samenwerken-aan-de-doorbraaktafel/>
111. Jasper Loots en Piet-Hein Peeters, Vijf jaar lokaal sociaal domein. Veel gedaan, te weinig bereikt, s.l, (2019). De beloften van vijf jaar die nog niet zijn ingelost, zijn: de gemeenten zijn nog niet 'nabijer' gekomen, integraliteit en maatwerk zijn nog niet dé praktijk en de gemeenten laten nog niet los en de burger zijn nog niet méér de eigenaar van de oplossing van hun probleem geworden.
112. 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.
113. 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
114. Het programma Stedelijke Transformatie geeft uit uitvoering aan het Manifest Binnenstedelijke Gebiedstransformaties, dat partijen in maart 2017 tekenden. 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. Het programma wordt gefinancierd door het ministerie van BZK, G40, G4, NEPROM, Bouwend Nederland, IPO, VNG, IVBN. Geraadpleegd op <https://www.stedelijketransformatie.nl/over-ons>.
115. 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
116. Verslag talkshow de kansen van het regeerakkoord voor het sociaal domein (2022) Geraadpleegd op <https://www.programmasociaaldomein.nl/actueel/nieuws/2022/02/17/talkshow-de-kansen-van-het-regeerakkoord-voor-het-sociaal-domein>
117. Hamming, S., A.F. Blonk & D. Holt (2021). *Synthese analyse 16 stedelijke vernieuwingsgebieden: totaalbeeld. Interbestuurlijk programma Gebiedsgerichte aanpak Leefbaarheid & Veiligheid*. Rotterdam: Rebel Group.
118. 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>
119. 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>
120. Uyterlinde, M., M. Fokkema & E. Can (2020). *Werken aan opgaven in de wijk. Gebiedsgerichte organisatie modellen in vier gemeenten*. Den Haag: Platform31.
121. Interview met Marloes Schreur (2022) Financiering voor resultaat in gebiedsgerichte aanpak Leeuwarden-Oost. Geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/nieuws/financiering-voor-resultaat-in-gebiedsgerichte-aanpak-leeuwarden-oost>
122. Adrichem, R. van, Beuzenberg, V., & Hoorn, M. (2018). Revolverende fondsen bij gebiedstransformatie. Geraadpleegd op <https://www.stedelijketransformatie.nl/publicaties/revolverende-fondsen-bij-gebiedstransformatie>
123. Verslag themasessie Kostenverhaal door Frits Dinkla voor het programma Stedelijke Transformatie (2019) Geraadpleegd op <https://www.stedelijketransformatie.nl/actueel/stedelijke-transformatie-nieuws/vernieuwing-grex-eeen-toekomstbestendig-systeem-voor-kostenverhaal>
124. Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2020). *Ongekend onrecht. Verslag - Parlementaire onderzingscommissie Kinderopvangtoeslag*. Den Haag: Tweede Kamer.
125. 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* geraadpleegd op <https://www.platform31.nl/publicaties/stedelijke-trends-en-opgaven-voor-2022-e-v#>
126. Bruijn, D. de, M. Uyterlinde, M. Fokkema & S. Nourozi (2021). *Bouwstenen voor het leren over Leefbaarheid en Veiligheid. Inventarisatie van vraag- en aanbod ten behoeve van het Leernetwerk Interbestuurlijk Programma Leefbaarheid en Veiligheid*. Utrecht/Den Haag: Movisie/Platform31.
127. Dongen, T. van, N. Hermens, H. Jonkman & F. de Meere (2021). *Handreiking voor actieonderzoek naar leefbaarheid en veiligheid in wijken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Colofon

Den Haag, september 2022

Dit praktijkboek is een uitgave van het kennis- en leernetwerk *WijkWijzer*. Hierin bundelen de kennis- en netwerkorganisaties actief op het terrein van leefbaarheid en veiligheid hun krachten: 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. Alle organisaties hebben de afgelopen tijd aandacht gevraagd voor het versterken van een brede gebiedsgerichte aanpak en om een beweging te maken naar wijk- en buurtgericht werken. Dit willen we samen met bewoners, gebiedsgerichte professionals, beleidsmakers en bestuurders voor elkaar krijgen.

Deze publicatie is ontwikkeld met ondersteuning van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid.

Auteurs:

Mirjam Fokkema (Platform31), Matthijs Uyterlinde (Verwey-Jonker Instituut), Annemiek van Tol (Platform31) en Anneke Brock (Verwey-Jonker Instituut)

Tekstredactie: Platform31

Foto's: Alex Schröder; cover, pagina 4 en 11: Nationaal Programma Heerlen-Noord; pagina 30 en 56: Nationale Beeldbank

Vormgeving: Gé grafische vormgeving

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

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.
www.platform31.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.

WijkWijzer heeft getracht 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 WijkWijzer.

__PLATFORM31__

VERWEY
JONKER Instituut

CCV centrum voor
criminaliteitspreventie en
veiligheid

LPB

LSA
bewoners



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties