WijkWijzer

Procesevaluatie integrale aanpak in de focusgebieden

Het verloop van de samenwerking rond de activiteiten van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid met een focus op de SPUK Kansrijke Wijk

06/10/2025

Inhoudsopgave

Procesevaluatie integrale aanpak in de focusgebieden 1

Inhoudsopgave 2

H1. Inleiding 4

1.1 Aanleiding 4

1.2 Doel en scope procesevaluatie 5

1.3 Theoretisch raamwerk 7

1.4 Aanpak van de procesevaluatie 9

1.5 Leeswijzer 11

H2. Bouwsteen 1: Werken aan een gedeelde ambitie 12

2.1 Belangrijkste inzichten 12

2.2 Conclusies 16

H3. Bouwsteen 2: Recht doen aan belangen 17

3.1 Belangrijkste inzichten 17

3.2 Conclusies 19

H4. Bouwsteen 3: Constructieve relaties en groepsdynamiek 21

4.1 Belangrijkste inzichten 21

4.2 Conclusies 24

H5. Bouwsteen 4: Bewonersbetrokkenheid 25

5.1 Belangrijkste inzichten 25

5.2 Conclusies 29

H6 Bouwsteen 5: Professioneel organiseren 31

Governance binnen de focusgebieden 31

6.1 Belangrijkste inzichten 32

6.2 Conclusies 38

H7. Bouwsteen 6: een betekenisvol proces 39

7.1 Belangrijkste inzichten 39

7.2 Conclusies 42
H8. Slotconclusie 43
Zes bouwstenen als gemeenschappelijke taal 43
Bijlage A. Sprockler vragenlijst 46
Bijlage B. Cynefin Framework 49
Inleiding 49
1. Eenduidige context 49
2. Ingewikkelde context 49
3. Complexe context 50
4. Chaotische context 50
Bijlage C. De Sprockler methode 51
Inleiding 51
De methode – narratief en regeneratief 51
Het online instrument 52
Onderbouwing van de methode 52
Bijlage D. Toelichting Aanpak, methodologie en analyse 53
Inleiding 53
Stap 1. Documentanalyse en voorbereidend gesprek 53
Stap 3. Analyse van de data 54
Stap 4. Reflectie en gezamenlijke interpretatie 55
Stap 5. Integratie van alle data, analyses en interpretaties (triangulatie) 55
Colofon 57
WijkWijzer 57

H1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Voor u ligt de rapportage van de procesevaluatie van de integrale aanpak in de focusgebieden, die we hebben uitgevoerd in het kader van de Monitor Specifieke Uitkering (SPUK) Kansrijke Wijk (KW). Een integrale aanpak is essentieel in deze stedelijke focusgebieden omdat de opgaven in deze gebieden complex en meervoudig zijn. Deze opgaven vragen niet om 'meer van hetzelfde', maar om een domeinoverstijgende aanpak waarin publieke, maatschappelijke en professionele partijen vanuit verschillende domeinen (zoals zorg, welzijn, onderwijs, veiligheid en wonen) gezamenlijk werken aan duurzame verbetering van leefbaarheid en kansen van bewoners.

Dit onderzoek wordt gefinancierd uit de SPUK KW en is daarom gestart bij de partners die samenwerken aan de planning en uitvoering van activiteiten van de SPUK KW, maar beperkt zich daar niet toe. Ook partners die aan andere onderdelen van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) werken, zoals het gezamenlijk formuleren van de NPLV brede ambitie, hebben deelgenomen. Deze procesevaluatie heeft daarom betrekking op de brede samenwerking die plaatsvindt in het kader van de integrale aanpak.

Achtergrond

Het NPLV is een rijksprogramma dat zich richt op het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid in twintig kwetsbare stedelijke gebieden in Nederland. Zes ministeries, negentien gemeenten, bewoners en lokale partners werken samen aan structurele verbeteringen op thema's als onderwijs, werk, veiligheid, welzijn en wonen. De aanpak is integraal en langdurig, waarbij verschillende departementen middelen en beleid bundelen.

In juli 2023 is de integrale SPUK KW opengesteld voor de twintig stedelijke focusgebieden die deelnemen aan het NPLV. Met deze regeling kunnen de gebieden hun uitvoeringsprogramma versterken en activiteiten financieren binnen de hoofdthema's van de regeling. Daarnaast zijn er integrale middelen beschikbaar: extra budget om een bestaande activiteit binnen een ander hoofdthema te ondersteunen, of om een nieuwe activiteit te starten die aansluit bij de doelstellingen van minimaal één hoofdthema. De SPUK KW bundelt middelen van verschillende departementen en stimuleert daarmee een integrale samenwerking en aanpak in het sociale domein.

De SPUK KW 2023-2025 is bedoeld voor de volgende thema's: preventie van armoede en schulden, veerkracht en weerbaarheid, re-integratie, school en omgeving en de ontwikkeling van het jonge kind. De volgende ministeries zijn verantwoordelijk voor een specifiek thema: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en ministerie van Volkshuisvesting en Ruimte Ordening (VRO) voor de overkoepelende coördinatie van de SPUK KW. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) verstrekt via de SPUK KW middelen aan de gebieden ten behoeve van planvorming voor een

gezonde leefomgeving. Via de SPUK KW ontvangen de focusgebieden ook middelen voor de ondersteuning van de programmabureaus in de focusgebieden.

Integrale aanpak

Een integrale aanpak (ook wel 'wijkgerichte aanpak' of 'gebiedsgerichte aanpak') is een langjarige inzet van maatregelen in een bepaald gebied waar sprake is van een opstapeling van opgaven. Dit kan een wijk zijn, een stadsdeel of een cluster van buurten. Een integrale wijkaanpak heeft als doel om de leefsituatie van bewoners te verbeteren. 'Integraal' houdt in dat meerdere opgaven in het gebied in samenhang worden aangepakt: organisaties als woningcorporaties, onderwijs, politie, justitie, zorg- en welzijnsorganisaties opereren niet los van elkaar, maar ze werken nauw samen. Niet alles hoeft echter met elkaar verbonden of iedereen overal bij betrokken. Het gaat er vooral om dat betrokken partijen hun eigen taak zo goed mogelijk uitvoeren, dat ze weten wat anderen doen, elkaar respecteren en daar waar nodig onderling afstemming organiseren (zie website WijkWijzer).

1.2 Doel en scope procesevaluatie

Procesevaluatie als pijler 1 van de Monitor SPUK KW

Het NPLV rapporteert jaarlijks aan de hand van een vaste monitor in haar voortgangsrapportage aan de Tweede Kamer. De SPUK KW is een belangrijke regeling binnen dit programma. Om de interventies en activiteiten binnen de SPUK KW te monitoren en evalueren, hebben Movisie en het Verwey-Jonker Instituut vanuit het kennisplatform WijkWijzer een overkoepelende monitor en evaluatie ontwikkeld. Deze is in 2024 voorbereid en wordt in 2025 uitgevoerd. De Monitor SPUK KW richt zich op de hierboven genoemde hoofdthema's met uitzondering van School en Omgeving, omdat deze ook beschikbaar is in andere gebieden dan de focusgebieden en OCW daarom hiervoor een eigenstandige monitor heeft. En planvorming rond een gezonde leefomgeving wordt niet meegenomen vanwege de beperkte omvang van dit thema. De doelstelling van deze monitor is om inzicht te krijgen in:

a) de inzet en interventies in de focusgebieden die bekostigd zijn uit de SPUK KW;
b) de werkzaamheid en opbrengsten van die interventies;
c) de werkzaamheid van de samenwerking in het kader van de integrale aanpak in de focusgebieden.

Deze inzichten kunnen benut worden voor de monitor van het NPLV, waar de SPUK KW onderdeel. Ook de inzichten bijdragen aan toekomstige beleidsontwikkelingen. Daarnaast bieden ze mogelijkheden voor lokale, regionale en landelijke partijen om te leren over de uitvoering en waar verbetering mogelijk is.

De Monitor SPUK KW bestaat uit drie pijlers:

1. procesevaluatie over de integrale aanpak en samenwerking in de focusgebieden;
2. kwantitatieve basis met indicatoren SPUK KW in monitor NPLV;
3. verdiepende studies op de hoofdthema's van de SPUK KW.

Dit rapport bevat de resultaten van pijler 1 – de procesevaluatie. Pijler 2 en 3 bestaan uit twee onderzoeksfases. Over de eerste fase verschijnt parallel aan deze procesevaluatie een publiekspublicatie, met daarin de eerste kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van de SPUK KW. De rapportage van de verdiepende studies in de tweede fase van het onderzoek volgt in 2026.

Doel van de procesevaluatie

Het doel van de procesevaluatie is om inzicht te krijgen in hoe de samenwerking ten behoeve van een integrale aanpak in de praktijk uitpakt in de focusgebieden. De centrale vragen voor de procesevaluatie zijn:

- Hoe krijgt de samenwerking vorm in de praktijk, volgens de alliantiepartners (betrokken bewoners, uitvoerende professionals, beleidsmedewerkers, bestuurders)?
- Hoe ervaren de alliantiepartners de samenwerking? Wat gaat goed, wat zijn uitdagingen?

Samenwerking tussen organisaties is geen doel op zich, maar een krachtig middel om blijvende impact te realiseren. Zonder gezamenlijke aanpak of wanneer samenwerking stroef verloopt of ontbreekt, ontstaan er vaak knelpunten die de effectiviteit en duurzaamheid van de integrale aanpak kunnen ondermijnen. Daarom willen we nu al zo goed mogelijk inzicht krijgen in hoe de samenwerking verloopt, om de kans op duurzame effecten op de lange termijn te vergroten. Door nu kwalitatief onderzoek te doen kunnen we leren en bijsturen, zowel op rijksniveau als in de gebieden.

Scope van de procesevaluatie

Het onderwerp van de procesevaluatie is de lokale samenwerking in het kader van de integrale, gebiedsgerichte aanpak. Het onderwerp valt niet te beperken tot de samenwerking rond specifieke activiteiten binnen de SPUK KW, aangezien de integrale aanpak NPLV-breed plaatsvindt. Ook wordt in de twintig gebieden gebruik gemaakt van diverse regelingen en zijn er vele samenwerkingsverbanden ontstaan, die in de praktijk moeilijk los van elkaar te onderzoeken zijn. Als gevolg heeft de procesevaluatie de samenwerking rond activiteiten binnen de SPUK KW als startpunt genomen, maar beperkt het zich daar niet toe. De resultaten van deze procesevaluatie zijn daarom ook relevant voor de bredere gebiedsgerichte aanpak van het NPLV.

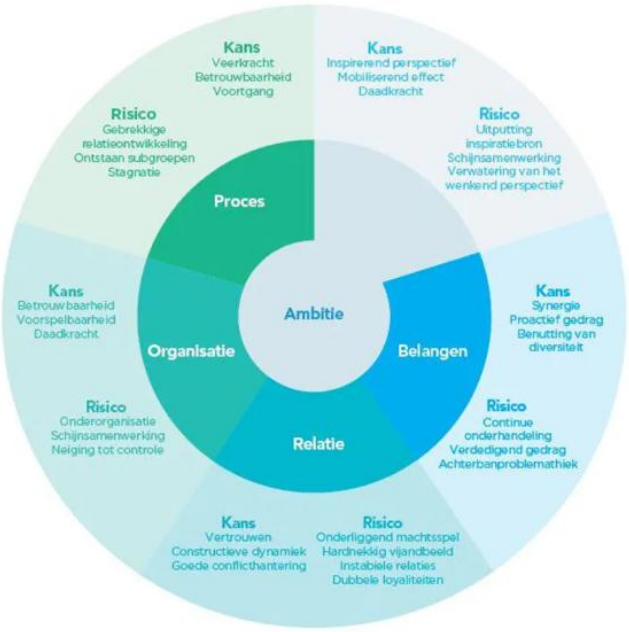
De scope omvat de lokale samenwerking tussen de partijen in de focusgebieden. Op onderdelen wordt ook de samenwerking tussen het rijk en de focusgebieden en tussen de departementen aangeraakt, omdat deze weer van invloed kan zijn op de samenwerking in de focusgebieden.

De periode die onderzocht is, is de eerste ronde van de SPUK KW, die loopt van 2023 tot en met 2025. Het onderzoek voor de procesevaluatie werd uitgevoerd in de periode maart tot en met juni 2025. Tegen het einde van die periode konden de focusgebieden beginnen met hun aanvragen voor de tweede ronde van de SPUK KW. De ervaringen daarmee vallen echter buiten de scope van deze procesevaluatie.

1.3 Theoretisch raamwerk

Voor de evaluatie van de samenwerking in het kader van de integrale aanpak in de focusgebieden hebben we het kijkglas model van Kaats & Opheij (2021) benut als theoretisch raamwerk. Het kijkglas model beschrijft vijf condities voor kansrijke samenwerking: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Dit model maakt het mogelijk om door vijf lenzen naar de samenwerking te kijken. Je kunt het op ieder moment in de samenwerking gebruiken en het activeert, omdat het ook handelingsperspectief biedt. Het kijkglas model vormt de basis voor zowel de dataverzameling als de analyse in een procesevaluatie:

> *"Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen." -* (Kaats & Opheij, 2021)



Bij maatschappelijke opgaven spelen bewoners een cruciale rol door hun participatie, kennis en initiatieven. Vanuit dat perspectief en de realiteit en aanpak in de focusgebieden hebben we daarom een zesde conditie aan het model toegevoegd, namelijk bewonersbetrokkenheid. Bewoners zijn een belangrijke partner in de samenwerking in het kader van de integrale aanpak en bewonersbetrokkenheid is een belangrijk uitgangspunt in de aanpak van complexe vraagstukken in de gebieden. Door dit als conditie toe te voegen, hebben we een extra lens om naar de samenwerking te kijken. Om bewonersbetrokkenheid de centrale plek te geven die het verdient, hebben we de bouwsteen als vierde in de rij van condities toegevoegd.

Het theoretisch raamwerk bestaat daarmee uit zes condities, hierna bouwstenen genoemd:

1. **Werken aan een gedeelde ambitie** – Samenwerking werkt alleen als partijen geloven in de gezamenlijke meerwaarde. De gedeelde ambitie moet herkenbaar, inspirerend en haalbaar zijn. Gelaagd leiderschap uit alle organisaties ondersteunt dit, straalt de visie en ambities uit en stimuleert het gesprek om ambities samen te formuleren en bij te stellen.
2. **Recht doen aan belangen** – Samenwerken aan een maatschappelijke opgave betekent complexe vraagstukken gezamenlijk aanpakken. Partijen erkennen elkaars expertise en belangen (individueel, organisatorisch en collectief). Zo komen zij tot een gezamenlijk plan dat aansluit bij bewoners en voeren zij gesprekken waar belangen botsen, zodat oplossingen respectvol tot stand komen.
3. **Oog voor persoonlijke relaties en groepsdynamiek** - Culturele verandering begint bij hoe mensen met elkaar omgaan. Vertrouwen, respect, diversiteit in perspectieven en elkaar kennen bevorderen openheid en samenwerking. Door ontmoetingen en gezamenlijke activiteiten ontstaat begrip, vertrouwen en flexibiliteit, die duurzame afspraken en samenwerking mogelijk maken.
4. **Bewonersbetrokkenheid en behoeften centraal stellen** – De kennis van bewoners over de lokale situatie en hun behoeften verbeteren beslissingen en beleid, stimuleren eigenaarschap en versterken sociale cohesie. Bewonersparticipatie kan een meer formele, langdurige participatie zijn, zoals bewonersinitiatieven en deelname aan governance structuren, maar ook meer informele, tijdelijke of incidentele betrokkenheid. Aansluiten bij interesses, vaardigheden en mogelijkheden van bewoners is belangrijk.
5. **Professioneel organiseren van de samenwerking** - Professioneel organiseren van de samenwerking betekent dat de governance-structuur zó wordt ingericht dat gezamenlijke ambities optimaal kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor zijn gelaagd leiderschap (dus niet alleen bestuurlijk, maar ook in de uitvoering) en ondersteunende financiële prikkels en bekostigingsvormen van belang.
6. **Een betekenisvol samenwerkingsproces** – Bij samenwerking is het belangrijk dat partners met elkaar in gesprek zijn, gezamenlijk leren en reflecteren en tot besluitvorming komen, waarbij duidelijk is wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft. Kennisuitwisseling en voortdurende dialoog spelen hierin een sleutelrol: door elkaars perspectieven en werkwijzen beter te leren kennen en nieuwe en soms onzekere situaties in gesprek te brengen, ontstaat meer begrip en vertrouwen.

Deze bouwstenen bieden een onderbouwing voor de afbakening van wat wordt verstaan onder samenwerking in het kader van een integrale aanpak. Daarnaast bieden ze een praktisch kader voor reflectie en dialoog in de gebieden zelf én tussen het Rijk en de gebieden. Het ontwikkelde raamwerk biedt daarmee niet alleen houvast voor analyse, maar ook een gemeenschappelijke taal voor de betrokken

partners in de gebieden. Dat helpt om te reflecteren op hun samenwerkingspraktijk en hoe die verstevigd kan worden.

Behalve het kijkglas model hebben we andere (inter)nationale wetenschappelijke onderzoeken en inzichten uit grijze literatuur[1] benut die gaan over opgavegerichte samenwerking, maatschappelijke transities en veranderopgaven.

Ten slotte erkennen we dat de samenwerking die nodig is om de opgaven in de focusgebieden aan te pakken plaatsvindt in een complexe context. Specifieke kenmerken van een complexe context voor maatschappelijke opgaven zijn:

- De opgave beperkt zich niet tot de grenzen van een organisatie, taakveld of domein.
- Interventies op het ene domein hebben (onbedoelde) gevolgen op het andere.
- Elke actie maakt dat er een nieuwe situatie ontstaat.
- Er is zelden een causaal verband tussen acties en effecten; het is hoogstens plausibel.
- Partijen zijn wederzijds afhankelijk om effecten te bereiken.

We gebruiken deze kenmerken van het complexe domein, die gebaseerd zijn op het Cynefin Framework van Dave Snowden (1999), om nadere duiding te geven aan de uitdagingen van opgavegericht samenwerken. Voor een toelichting op het Cynefin Framework en het verschil tussen 'eenduidige', 'ingewikkelde', 'complexe' en 'chaotische' contexten, zie bijlage B.

1.4 Aanpak van de procesevaluatie

Voor de procesevaluatie hebben we een mixed methods benadering toegepast waarin kwantitatieve resultaten via een vragenlijst gecombineerd zijn met kwalitatieve inzichten via dialoog, reflectie en een gezamenlijk leerproces. Deze aanpak past bij de complexiteit, gevoeligheid en gelaagdheid van opgavegerichte samenwerkingsvraagstukken.

Een werksessie per focusgebied

Om de gebieden niet te veel te belasten, hebben we gekozen voor het organiseren van één werksessie per focusgebied, waarin we een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve data hebben verzameld. Belangrijk was dat er een sfeer en plaats was waar alle perspectieven en gezichtspunten besproken en gehoord konden worden, er aandacht was voor de uitgesproken en onuitgesproken woorden, en erkenning van de waarde van verschillen tussen de deelnemers. Dit kreeg nog extra nadruk bij de sessies waar bewoners aanwezig waren.

In de periode maart 2025 tot begin juni 2025 hebben we in ieder focusgebied zo'n werksessie georganiseerd, met uitzondering van één gebied waar de sessie najaar 2025 plaatsvond. Deze werksessies

[1] Publicaties en documenten die niet via de traditionele academische uitgeverijkanalen worden verspreid, waardoor ze moeilijker te vinden en te traceren zijn.

zijn begeleid door maximaal drie onderzoekers van Movisie en Verwey-Jonker Instituut, afhankelijk van het aantal deelnemers.

Tijdens de werksessies hebben deelnemers volgens de Sprockler methode verhalen met elkaar gedeeld over hun ervaringen met de integrale aanpak, ook in relatie tot de eerste ronde van de SPUK KW (zie bijlage C voor een toelichting op de Sprockler methode). Na het delen van deze ervaringen in tweetallen, en het invullen van de Sprockler vragenlijst, hebben deelnemers hun ervaringen plenair besproken aan de hand van een interactief online Sprockler rapport. Onder begeleiding van Movisie en het Verwey-Jonker Instituut gingen de deelnemers in dialoogtafels met elkaar in gesprek, waar zij samen reflecteerden op overeenkomsten en verschillen in perspectieven en ervaringen aan de hand van de zes bouwstenen van opgavegerichte samenwerking (zie 1.3 Theoretisch raamwerk).

Deelnemers/respondenten

In elk focusgebied werden partners uitgenodigd die betrokken zijn bij de activiteiten die (mede) bekostigd zijn door de SPUK KW, of ook breder verbonden zijn aan actielijn 3 van het NPLV 'Meer bewoners kunnen meedoen in de samenleving'. Om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van de verschillende gebieden, verschilde de samenstelling per gebied. Bij iedere werksessie waren in elk geval mensen van het programmabureau en de gemeente aanwezig. Bij de meeste werksessies waren ook lokale uitvoerende organisaties aanwezig. In vier focusgebieden waren bewoners aanwezig bij de werksessie. Hoewel in ieder focusgebied een rijksvertegenwoordiger lid is van de alliantie, is er bij deze sessies voor gekozen om enkel de lokale partijen uit te nodigen.

In een aantal gebieden kwam het verzoek om de Sprockler vragenlijst breder uit te zetten: ook onder deelnemers die niet aanwezig konden zijn bij de werksessies. Dit hadden we niet voorzien, maar hebben we wel gefaciliteerd. Dit verklaart het hogere aantal Sprockler respondenten ten opzichte van de deelnemers aan de werksessies. Deze variëteit in deelnemers aan de werksessies en Sprockler respondenten heeft wel impact op de resultaten van de sessies, waar we tijdens de analyse rekening mee hebben gehouden.

Rol deelnemer/respondent	**Aantal deelnemers werksessies**	**Totaal aantal Sprockler respondenten**
Bewoner	14	14
Gemeente	52	69
Programmabureau	58	62
Uitvoerende organisatie	73	88
Onbekend	1	1
Totaal	**197**	**234**

NB. In deze rapportage gebruiken we voor de mensen die deelnamen aan de werksessie de term deelnemer en respondent door elkaar. Voor een toelichting op de aanpak, methodologie en analyse van de data, zie bijlage D.

1.5 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken worden per bouwsteen uit het theoretisch raamwerk de ervaringen met de samenwerking in het kader van de integrale aanpak beschreven. In het laatste hoofdstuk volgt een overall conclusie en een totaalbeeld van de samenwerking in de focusgebieden. Ook zoomen we specifiek in op de invloed van de SPUK KW op de samenwerking, en andersom: de invloed van de samenwerking op de uitvoering en resultaten van activiteiten die (mede) bekostigd zijn vanuit de SPUK KW.

H2. Bouwsteen 1: Werken aan een gedeelde ambitie

Samenwerking ontstaat pas wanneer partijen geloven dat deze betekenisvol is en meerwaarde biedt. Een **gedeelde ambitie** moet voor alle betrokkenen herkenbaar én haalbaar zijn: inspirerend, maar niet te hoog gegrepen. Leiderschap speelt hierbij een ondersteunende rol door visie en ambitie uit te dragen. Cruciaal is het voeren van een open gesprek, waarin partijen samen de ambities formuleren en bijstellen waar nodig.

In de Sprockler vragenlijst (bijlage A) zitten twee vragen over deze bouwsteen: de mate van gezamenlijkheid en de mate van betrokkenheid. Aan de dialoogtafels tijdens de werksessies hebben we met de deelnemers de volgende vragen besproken:

- In hoeverre delen de deelnemers de ambitie? (Mate van gezamenlijkheid)
- In hoeverre is er een gevoel van verbondenheid met de ambitie? (Mate van betrokkenheid)
- In hoeverre is de betekenis (inhoud) van de gedeelde ambitie concreet en duidelijk?
- In hoeverre is de ambitie inspirerend voor de partners en hun achterbannen? Gaat iedereen er echt voor? Hebben deelnemers passie voor de gedeelde ambitie?

Hierna beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de vragenlijst en de gesprekken, en vervolgens trekken we een aantal conclusies. Wanneer we tijdens de werksessies spraken over een gezamenlijke ambitie, bleek dat respondenten dat vooral koppelen aan de brede ambities van het NPLV voor hun gebied, waar de ambities van de SPUK KW onderdeel van zijn en in landen. Onderstaande inzichten zijn dus vooral een reflectie op die lange termijn ambities. Waar de resultaten wel specifiek over de SPUK KW gaan staat dit aangegeven in de tekst.

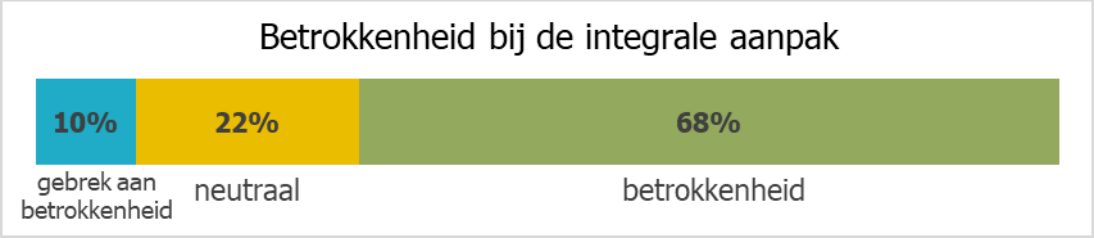
2.1 Belangrijkste inzichten

Grote betrokkenheid

Bij de vraag of de deelnemers betrokkenheid ervaren bij de ambitie, geeft een ruime meerderheid (68%) aan betrokkenheid te ervaren. Een klein deel (10%) ervaart een gebrek aan betrokkenheid en ongeveer een vijfde (22%) geeft aan hier neutraal in te staan. Interessant is dat deze vraag het meest positief is beantwoord van alle vragen.

Van de mensen die werken bij het programmabureau ervaart driekwart (76%) betrokkenheid. Zij zijn hiermee het meest positief over hun gevoel van betrokkenheid bij de integrale aanpak. Hierna volgen de mensen van de gemeente (71%) en vervolgens uitvoerende organisaties (66%).

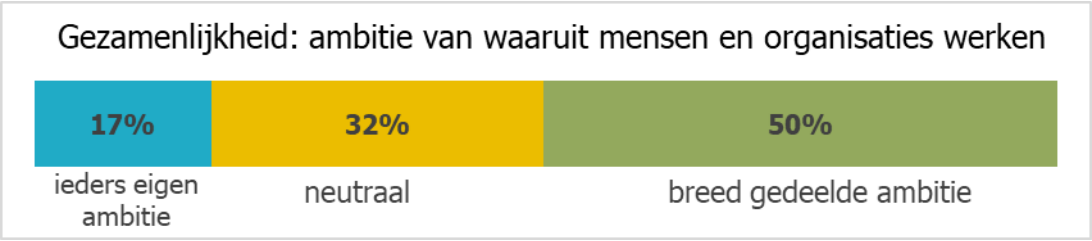
In vier focusgebieden namen bewoners deel aan de werksessies. Dit waren in totaal 14 mensen. Deze groep is te klein om trends te kunnen ontdekken, maar toch is het interessant om te zien dat deze groep anders scoort. Minder dan de helft van de bewoners (43%) voelt betrokkenheid, en de helft (50%) staat hier neutraal in.



Het gevoel van betrokkenheid blijkt ook uit de verhalen die deelnemers deelden over hun ervaring met de integrale aanpak. Er is een groot gedeeld probleembesef en deelnemers voelen zich betrokken bij de problemen van bewoners in hun focusgebied. Vaak vertelden deelnemers over concrete acties die ze integraal samen uitvoerden. Opvallend is dat deelnemers de grootste urgentie voelen bij een aantal SPUK KW gerelateerde thema's zoals armoede en schulden en jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt (re-integratie). En daarnaast bij kwetsbare groepen zoals personen met verward gedrag en bij het thema veiligheid. Ook in de gesprekken aan de dialoogtafels merkten we vaak een grote betrokkenheid bij de ambities van de programma's. Een citaat dat het gevoel van urgentie weergeeft: "De ambitie, die gedeelde opgave gaat ons aan het hart. Je wil iets nuttigs doen, dus daarom vind je elkaar weer."

Mooi maar breed

Interessant is dat de mate van betrokkenheid relatief hoog scoort, maar op de vraag of er wordt gewerkt vanuit 'ieders eigen ambitie' of vanuit 'een breed gedeelde ambitie', geeft slechts de helft aan vanuit een breed gedeelde ambitie te werken (50%). Dit staat tegenover 17% die aangeeft vanuit een eigen ambitie te werken. Ongeveer een derde (32%) zit daar tussenin. Er zitten daarbij geen grote verschillen tussen de vier groepen die de vragenlijst hebben ingevuld (mensen van het programmabureau, de gemeente, uitvoerde organisaties en bewoners).



Dat maar de helft van de deelnemers aangeeft te werken vanuit een 'breed gedeelde ambitie' heeft twee redenen. Ten eerste vindt men de ambitie wel mooi, maar tegelijkertijd nog algemeen en abstract

geformuleerd. Hierdoor is iedereen het eens met de ambitie, maar geeft de ambitie nog te weinig richting en focus. Een van de respondenten zegt hier het volgende over: "De ambitie is tot in den treure geformuleerd en geherformuleerd en staat nu goed op papier. Iedereen is het ermee eens. Alleen nu nog er focus in aanbrengen, daar zit de crux. De ambitie is nogal groot." En een andere deelnemer voegt toe: "Een gedeelde ambitie zien wij als de stip op de horizon. Op dit moment is dat in dit focusgebied nog best wel abstract. Er kunnen veel sub-ambities onder hangen, die nu nog niet zijn uitgewerkt."

Ten tweede is er bij een brede ambitie ruimte voor deelnemers om er een eigen invulling aan te geven. Zo kunnen er verschillende ideeën bestaan over wat de ambitie echt betekent. Een respondent geeft aan: "Als ik bij de stuurgroepen zit dan merk ik dat er verschillende ideeën over de ambitie bestaan. Dit is ook zo tussen de programmamanagers."

Ondanks de breedte van de ambities geven sommige respondenten aan dat deze wel wat verkokerd is, rond de specifieke pijlers/thema's die opgenomen zijn in de ambities. Het overstijgend werken en denken over deze thema's (de denkbeeldige 'satéprikker er doorheen') lukt nog niet altijd voldoende. Een van de respondenten geeft daarom aan bij de nieuwe SPUK KW aanvraag meer in te willen zetten op "een meer integrale visie op de samenhang tussen de thema's".

Bewoners onvoldoende betrokken bij formuleren ambitie

Uit de gesprekken bleek dat de betrokkenheid van bewoners bij het opstellen van de ambitie vaak onvoldoende werd gevonden. Dit geldt voor de NPLV-brede ambities, maar ook specifiek in relatie tot de SPUK KW. Hierbij geven gemeenten aan dat de korte aanvraagtijd ervoor zorgde dat zij bewoners (en soms ook partners) er onvoldoende bij konden betrekken (zie ook bouwsteen Governance).

In algemene zin wordt in de gesprekken vaak genoemd dat de ambities soms nog te ver van de behoeften van bewoners afstaan. Zo noemen respondenten de ambities 'onpersoonlijk', te 'hoog-over' of 'abstract' voor inwoners. Eén van de deelnemende inwoners zegt: "De gedeelde ambitie wordt wel gedragen door de alliantie partners, maar het verhaal over de ambitie heeft de bewoner nog niet bereikt. Het is nog steeds veel spreken over de bewoner in plaats van met de bewoner." Een andere respondent geeft aan dat bij bewoners vooral de vraag leeft wat er in hun directe omgeving gaat gebeuren, terwijl dat concrete antwoord nu minder in de ambities verwerkt zit. Interessant hierbij zijn ook de reflecties van de inwoners met wie is gesproken tijdens de dialoogtafels. Zo zegt een vertegenwoordiger van een bewonersorganisatie: "We hebben erover gehoord en gelezen, maar het nationaal plan leeft niet heel erg. Voor bewoners niet. Die hebben geen idee waar het over gaat. Niet alles is leesbaar en toegankelijk voor iedereen. Mensen praten er nog niet over."

We zien dat steeds meer gebieden intensiever inzetten op het betrekken van bewoners bij de ambitie, om die samen verder handen en voeten te geven, ook bijvoorbeeld in de aanloop naar de aanvraag van de tweede ronde van de SPUK KW. Eén gebied doet dit bijvoorbeeld door de ambitie meer visueel en levend te maken: "Waar we in ons gebied al mee bezig zijn geweest is de ambitie te vertalen naar beelden. Welke beelden hebben professionals en welke beelden hebben inwoners bij de termen? We hebben beschrijvingen gemaakt en woorden die een beeld vormen. We gaan met die woorden en beschrijvingen naar de inwoners. De inkleuring door de inwoners maakt het anders."

Verschillen in draagvlak

De ambitie is nog niet overal verankerd in de visie en doelen van alle betrokken organisaties. Zo noemt een respondent: "Ik heb niet altijd het gevoel dat die ambities door iedereen worden gedragen. Zowel extern als intern. Op dagelijkse basis zijn organisaties hier niet mee bezig." Respondenten benoemen dat in de praktijk de mate waarin de ambitie leeft en hoe die wordt ingevuld kan verschillen. Ze noemen bijvoorbeeld een verschil tussen de ambities van de gemeente en die van het programmabureau of de uitvoerende professionals, mede doordat de gemeente een andere schaalgrootte kent. Ook noemen deelnemers verschillen tussen de lagen van een organisatie, waarbij in het ene gebied de ambitie wel goed leeft op bestuurlijk niveau, maar nog minder bij de uitvoering, terwijl dit in een ander gebied juist andersom is. En ook tussen organisaties kan de mate waarin de gezamenlijke ambitie op de voorgrond staat nog verschillen, zoals deze respondent verwoordt: “We werken met veel verschillende organisaties samen. Stiekem vinden we onze eigen ambitie (zoals van de eigen afdeling/directie) ook heel erg belangrijk. We vinden het dan moeilijk om eens stapje opzij te zetten ten goede van het grotere doel. We willen het allemaal individueel goed doen, maar dat maakt dat je het met elkaar niet altijd goed doet.”

In verschillende werksessies komen de respondenten dan ook tot de gezamenlijke conclusie dat ze nog meer moeten doen om de ambitie levend te houden, bijvoorbeeld door terug te pakken op eerdere gezamenlijke brainstormsessies over de ambitie of door periodiek binnen en tussen organisaties terug te grijpen naar de ambitie, zodat deze steeds helder voor ogen blijft.

De vertaling van ‘wat’ naar ‘hoe’

Op de vraag naar wat de volgende stap zou moeten zijn wat betreft de ambitie, blijkt in veel gebieden dat het tijd is om de ambitie (nog) verder uit te werken. Een respondent zegt hierover: “Het formuleren van de ambitie ging erg snel, omdat we toe moesten werken naar een tastbaar resultaat. Daardoor hebben we het plaatje, de droom, redelijk aangeraakt. Maar wat het betekent om die droom te verwezenlijken, die stap is nog niet gemaakt."

De respondenten noemen regelmatig dat de ambitie nog te weinig een doorvertaling naar het ‘hoe’ heeft gekregen. Dit kan er soms toe leiden dat ambities in de praktijk lastig uit te voeren blijken, bijvoorbeeld omdat er toch verschillende ideeën bestaan over de invulling van de ambitie, omdat er geen capaciteit blijkt om het uit te voeren, of omdat er geen stappen worden ondernomen omdat er geen verantwoordelijkheden zijn aangewezen. Nu in steeds meer gebieden het besef is ontstaan dat het ‘hoe’ nog miste, worden er ook steeds meer stappen ondernomen om dat verder samen op te pakken. Zo noemt een respondent: “We zeggen ja tegen een visie (het wat), maar het hoe (de uitvoering) van verschillende organisaties sluit daar nog niet op aan. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen van verschillende organisaties gaan samenwerken. Ik zie nu die beweging, met het nationaal programma, wel op gang komen.”

En een andere respondent beschrijft hoe ze hier inmiddels heel concreet mee omgaan in hun gebied: “Het gaat niet om het delen van de ambitie, dat is te vaag. We willen het ook eens worden over de manier waarop: als dat niet lukt met een partner, dan spreken we het resultaat af. Dat gebeurt af en toe. Maar dan willen we ook tussentijds contact hebben over hoe het gaat. Maar idealiter maken we dus ook met alle

partners afspraken over het hoe. […] Sommige dingen moet je beter afspreken, anders gaat iedereen het op zijn eigen manier doen. De partners moeten de ambitie niet alleen maar weten en ermee eens zijn: maar we moeten ook zorgen dat alle uitvoerende organisaties er ook van af weten en het uitvoeren."

2.2 Conclusies

1. Er is een stevige basis van betrokkenheid, maar betrokkenheid van bewoners bij de ambitie vraagt versterking

De meerderheid van de respondenten voelt zich sterk verbonden met de ambitie. Dit laat zien dat er veel energie en draagvlak is om samen te werken aan de doelen. Opvallend is dat de grootste urgentie voor een integrale aanpak gevoeld wordt bij een aantal SPUK KW gerelateerde thema's, zoals armoede en schulden en re-integratie jongeren. En daarnaast bij kwetsbare groepen en veiligheid. De uitdaging én kans ligt erin om bewoners hier sterker bij te betrekken. Hoewel bewoners zich nu nog minder verbonden voelen bij de ambities, zetten de overige partijen steeds meer in op hun actieve betrokkenheid. Dit vergroot de kans dat de ambitie dichter bij hun leefwereld komt te staan en herkenbaar en concreet wordt.

2. De ambitie biedt veel ruimte en vraagt een vertaling naar het 'hoe'

Doordat de ambitie breed en abstract is, kan vrijwel iedereen zich erin herkennen, wat tegelijkertijd ook een risico is voor verschillende interpretaties en onduidelijkheid. De volgende stap is om deze brede horizon te vertalen naar concrete en gezamenlijke keuzes, waardoor focus en richting ontstaan. In steeds meer gebieden wordt de vertaalslag gemaakt naar gezamenlijke afspraken over uitvoering en verantwoordelijkheden. Daarmee groeit de kans dat de ambitie ook echt voelbaar wordt in de praktijk.

3. De tweede ronde van de SPUK KW biedt kansen

Door de tijdsdruk bij de eerste ronde van de SPUK KW aanvragen konden gemeenten bewoners en soms ook partners niet voldoende meenemen in het proces. Dit heeft ertoe geleid dat de ambities voor hen soms ver van hun leefwereld af staan. In de aanloop naar de tweede ronde van de SPUK KW wordt al zichtbaar dat meer gebieden investeren in bewonersbetrokkenheid, bijvoorbeeld door ambities visueel te maken of meer in begrijpelijke taal te vertalen. Dit vergroot de kans op herkenning en draagvlak. Ook geven respondenten aan dat de nieuwe SPUK KW benut kan worden om sterker de verbinding tussen thema's te maken ("de satéprikker erdoorheen") en een meer integrale visie uit te werken.

4. Inzetten op relaties en vertrouwen

Om effectief met elkaar aan de slag te gaan met de concrete invulling en uitvoering van de ambities, blijken ook de andere elementen van samenwerking in het kader van de integrale aanpak belangrijk te zijn. Soms is het eerst nodig om te investeren in het opbouwen van relaties en het ontwikkelen van wederzijds vertrouwen (zie hoofdstuk Relaties). Daarnaast kan het nuttig zijn om aandacht te besteden aan de verschillende belangen en motieven die op de achtergrond meespelen (zie hoofdstuk Belangen).

H3. Bouwsteen 2: Recht doen aan belangen

Er zijn drie soorten belangen: individuele belangen, organisatie belangen en collectieve belangen. Voor een succesvolle samenwerking is het noodzakelijk om recht te doen aan al die belangen en het gesprek te voeren wanneer deze belangen schuren. Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen tot oplossingen te komen.

De meeste bouwstenen van het theoretisch raamwerk komen aan de orde in de vragenlijst voor de procesevaluatie, maar voor de bouwsteen “Recht doen aan belangen” geldt dat niet. Dit thema leent zich beter voor een gesprek en is daarom uitsluitend behandeld in de dialoogtafels. Aan de dialoogtafels hebben we met de deelnemers de volgende vragen besproken:

- In hoeverre hebben partners oprechte interesse in elkaars belangen?
- In hoeverre zijn partners open en expliciet over hun belangen en zijn deze voor iedereen helder; kunnen ze het goede gesprek met elkaar voeren?
- In hoeverre creëert de samenwerking waarde voor elke partner?
- In hoeverre draagt de ambitie voldoende bij aan ieders eigen belangen?

Hierna beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de gesprekken en vervolgens trekken we een aantal conclusies.

3.1 Belangrijkste inzichten

Oprechte interesse

Tijdens de gesprekken aan de dialoogtafels bleek dat er bij alle deelnemers een oprechte interesse bestaat om elkaars belangen (beter) te leren kennen en te begrijpen. Deze intentie komt voort uit een breed gedeeld bewustzijn van de noodzaak om krachten te bundelen. Alleen door samenwerking kunnen de lokale partners wendbaar inspelen op de complexe maatschappelijke opgaven. Samenwerken in het kader van de integrale aanpak is volgens de deelnemers essentieel om wendbaar te blijven en complexe maatschappelijke opgaven effectief aan te pakken. Deze deelnemer benadrukt het besef van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opgave als volgt: "Die verschillende belangen hebben we nou eenmaal. Dat mag er ook zijn. Daar moet je dan wel het gesprek over aangaan: we maken tenslotte allemaal onderdeel uit van het NPLV.”

Diepgaand inzicht ontbreekt

Ondanks deze intentie blijkt dat in veel gebieden het goede gesprek over elkaars belangen nog onvoldoende wordt gevoerd. Hierdoor ontbreekt vaak een diepgaand inzicht in de belangen van andere partijen. Een belangrijke oorzaak hiervan is het gebrek aan vertrouwen tussen partijen en het feit dat relaties nog in ontwikkeling zijn. Constructieve relaties en aandacht voor groepsdynamiek zijn cruciaal om tot een open dialoog te komen. Dit wordt verder toegelicht in het hoofdstuk over de bouwsteen 'Constructieve relaties en groepsdynamiek'.

Onwennigheid

Een tweede belemmering voor het gesprek over belangen is de onwennigheid bij organisaties rondom de nieuwe manier van samenwerken binnen het NPLV. Er is sprake van een verschuiving van een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie naar een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie. Veel deelnemers in de lokale programma's zijn nog zoekende naar hun rol en stellen zich afwachtend op, vooral richting het programmabureau. Een medewerker van een programmabureau beschrijft dat het programmabureau soms nog als opdrachtgever wordt benaderd: "We proberen het nationaal programma te positioneren als 'wij', maar de partners gedragen zich nog steeds alsof we de opdrachtgever zijn. Wat ons betreft is er een andere opstelling nodig. Hoe gaan we dit fixen als een gezamenlijke opgave? In plaats van: 'we hebben de beschikking nog niet'."

De oude werkwijze, waarbij de overheid het tempo en de doelen bepaalt, is in sommige gebieden diepgeworteld. Deze respondent legt uit wat het gevolg kan zijn van de overgang naar een gebiedsgerichte aanpak: "Je moet als organisatie eigenlijk over je eigen schaduw heen stappen, het maatschappelijk belang staat voorop. Dat kan betekenen dat je geen recht kunt doen aan organisatiebelangen en dat sommige organisaties groter worden en andere kleiner. Uiteindelijk moet iedereen anders gaan werken. Een organisatie kan het hoofd uiteindelijk niet boven water houden als zij het maatschappelijk belang niet dient." Door deze andere manier van werken kunnen organisaties direct geraakt worden en kan er zelfs weerstand ontstaan. Een respondent licht toe: "Als het de organisatie persoonlijk raakt dan ontstaat er weerstand, in plaats van dat men bereid is gezamenlijke oplossingen te zoeken."

Financiële onzekerheid

Bij de vraag naar de mate waarin de gezamenlijke ambitie bijdraagt aan ieders eigen belangen, viel op dat uitvoerende organisaties toch vooral bezig zijn met hun eigen financiële zekerheid en het overeind houden van het bestaansrecht van de eigen organisatie. Nieuwe, meer flexibele en korte termijn financieringsvormen, maken dat organisaties soms angstig worden voor het verliezen van hun bestaansrecht. Organisaties die afhankelijk zijn van subsidies of financiering vinden het dan ook moeilijk om hun belangen vrijuit te uiten, omdat ze daarmee de samenwerking blokkeren. Deze uitspraak van een medewerker bij een uitvoerende organisatie illustreert hoe een veranderende bestemming van financiële stromen de samenwerking onder druk kan zetten: "Soms zit je aan tafel met het idee dat je samen belangen hebt. Maar dan speelt daar opeens een concurrentiestrijd die je minder had voorzien: bijvoorbeeld rond het verdwijnen van bepaalde zorgbehandelingen, als er meer wordt ingezet op

preventie." Hoe financiële prikkels een rol spelen in de samenwerking is nader toegelicht in het hoofdstuk over de bouwsteen 'Professioneel Organiseren'.

Interne spanningen bij de gemeente

Deelnemers geven aan dat binnen gemeenten soms onbegrip heerst over de aparte status van het focusgebied ten opzichte van de rest van de stad. Er worden intern vragen gesteld over de verdeling van budgetten, vooral richting de focusgebieden. Een lid van een programmabureau licht toe: "De gemeente heeft soms een ander belang vanwege de schaalgrootte. Men moet intern uitleggen waarom er verschil is tussen het focusgebied en de rest van de stad." Hoewel dit verschil reëel is, kan de harde scheiding tussen focusgebieden en aanpalende wijken leiden tot gevoelens van onrechtvaardigheid, zeker wanneer er vergelijkbare problematiek speelt, maar voor de andere wijken geen aanspraak gemaakt kan worden op SPUK KW middelen.

Onafhankelijke partij

In meerdere gesprekken werd geopperd dat een onafhankelijke partij kan helpen bij het omgaan met verschillende belangen. Tot nu toe vervulde het programmabureau deze rol impliciet, maar dat blijkt niet altijd werkbaar. Een programmadirecteur zegt hierover: "Het kan lastig zijn vanuit mijn rol als programmadirecteur – dat je soms weet dat bepaalde relaties niet helemaal goed zijn (tussen de partners in de samenwerking), maar dat je niet weet welke rol je zelf moet pakken daarin. Je weet beide belangen, maar je moet zelf eigenlijk onafhankelijk zijn."

Een breed gedeelde suggestie is het aanstellen van een onafhankelijke persoon die zich richt op het organiseren van het gesprek tussen programmabureau, gemeente, uitvoerende organisaties en inwoners en het verbinden van partijen. Zoals een deelnemer het verwoordde: "Ik denk dat het zou helpen als je bijvoorbeeld tussenruimtes tussen personen kunt vinden, mensen die zich daar puur op focussen, het organiseren van het gesprek, die er tussenin zitten, die zelf ook niet per se belang hebben, behalve dan verbinden en die dialoog tot stand brengen."

Tijdens de dialoogsessies merkten de deelnemers regelmatig op hoe goed en zinvol deze gesprekken waren en dat dat eigenlijk veel vaker zou moeten gebeuren; soms was de dialoogsessie de eerste keer dat partners op deze wijze met elkaar het gesprek aangingen. Ook tijdens een inspiratiesessie in juni 2025, over de eerste inzichten uit de procesevaluatie, georganiseerd vanuit Wijkwijzer door Platform31, bleek dat er in de focusgebieden veel behoefte is aan een (gestructureerde) dialoog .

3.2 Conclusies

1. Sterke basis: gezamenlijke intentie verder verstevigen

Er is een breed gedragen bereidheid om elkaars belangen te leren kennen en samen te werken. Dit vormt een sterk fundament om maatschappelijke opgaven gezamenlijk aan te pakken. De intentie is er, tegelijkertijd kan het gesprek over belangen nog sterker en voelt de overgang naar een gelijkwaardige samenwerking nog onwennig en roept die onzekerheid op. Partners vallen soms terug in het oude

opdrachtgever-opdrachtnemer denken. Door te investeren in vertrouwen en relaties ontstaat meer ruimte voor een open en gelijkwaardige dialoog.

2. Financiële onzekerheid en interne onduidelijkheid beïnvloeden samenwerking

Uitvoerende organisaties zijn sterk gericht op hun financiële zekerheid. Kortlopende financieringsstromen kunnen daarmee leiden tot concurrentie in plaats van samenwerking. Transparantie en prikkels die samenwerken stimuleren zijn noodzakelijk. Binnen gemeenten leidt de bijzondere status van het programma hier en daar tot onbegrip en vragen over verdeling van middelen. Heldere communicatie en aandacht voor omliggende wijken zijn essentieel om spanningen te voorkomen.

3. Onafhankelijke verbinder: meerwaarde voor dialoog

Een neutrale partij die de dialoog structureert en faciliteert, kan helpen om belangen bespreekbaar te maken en spanningen te verminderen. Regelmatige dialoogsessies en de inzet van een onafhankelijke verbinder geven de samenwerking in het kader van de integrale gebiedsaanpak extra stevigheid en continuïteit.

H4. Bouwsteen 3: Constructieve relaties en groepsdynamiek

Culturele verandering ontstaat vooral door de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Vertrouwen, respect en diversiteit in perspectieven zijn daarin belangrijk, net als de persoonlijke geschiedenis van relaties. Wanneer betrokkenen elkaar niet kennen of weinig ervaring hebben in samenwerking, kan dit verandering en leren belemmeren. Door omstandigheden te creëren waarin mensen elkaar ontmoeten en samen optrekken, ontstaat meer openheid, begrip voor verschillen en vertrouwen in elkaars kwaliteiten.

In de vragenlijst zitten twee vragen over deze bouwsteen: de mate van vertrouwen en de mate van gelijkwaardigheid. Voor de bouwsteen 'Constructieve relaties en groepsdynamiek' hebben we deelnemers aan de dialoogtafels gevraagd naar de volgende punten:

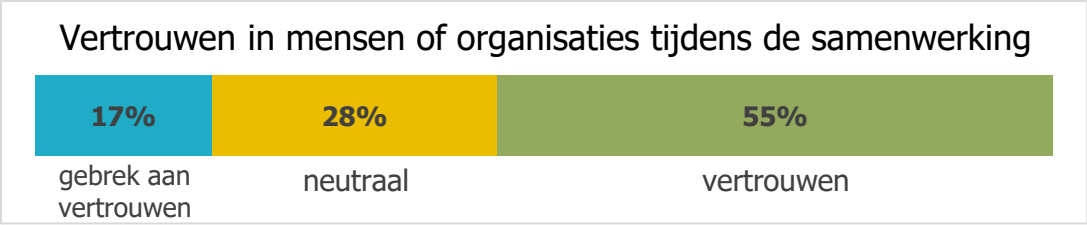
- In hoeverre vertrouwen partners elkaar en zijn ze bezig onderling vertrouwen te ontwikkelen?
- In hoeverre worden de stem en ideeën van alle partijen evenveel gewaardeerd?
- In hoeverre is er aandacht voor de groepsprocessen die de samenwerking versterken?
- In hoeverre is er aandacht voor de diversiteit in de groep: verschillende partijen met verschillende achtergronden?

Hierna beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de vragenlijst en de gesprekken, en vervolgens trekken we een aantal conclusies.

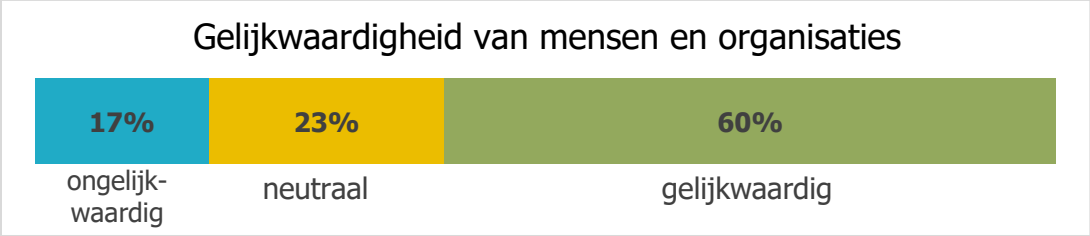
4.1 Belangrijkste inzichten

Vertrouwen en gelijkwaardigheid

Op de vraag of men vertrouwen ervaart tussen mensen en organisaties, geeft een meerderheid van de deelnemers (55%) een positief antwoord. Een klein deel (17%) ervaart een gebrek aan vertrouwen en ongeveer een kwart (28%) geeft aan hier neutraal in te staan.



Op de vraag of men gelijkwaardigheid ervaart tussen mensen en organisaties, ontstaat hetzelfde beeld als bij vertrouwen. Ook hier geeft een meerderheid van de deelnemers (60%) aan gelijkwaardigheid te ervaren. Een klein deel (17%) ervaart een gebrek aan gelijkwaardigheid en ongeveer een kwart (23%) geeft aan hier neutraal in te staan.



Bij de beantwoording van deze beide vragen valt op dat het vooral bewoners zijn die minder vertrouwen en gelijkwaardigheid ervaren ten opzichte van de andere groepen (programmabureau, gemeente en uitvoerende organisaties). Dit zien wij als een signaal en niet als conclusie, vanwege het kleine aantal bewoners dat de vragenlijst heeft ingevuld. In het hoofdstuk over de bouwsteen 'Bewonersbetrokkenheid' gaan we hier dieper op in.

Gelijkwaardigheid versus afhankelijkheid

Hoewel een meerderheid dus vertrouwen en gelijkwaardigheid ervaart, blijkt de werkelijkheid aan de dialoogtafels genuanceerder. Uit de gesprekken komt naar voren dat de gelijkwaardigheid onder druk staat en zeker niet altijd vanzelfsprekend is. Dat heeft te maken met de afhankelijkheidspositie van organisaties (zie ook bouwsteen Belangen). Sommige organisaties zijn afhankelijk van gemeentelijke subsidies voor taken die buiten het NPLV vallen, zoals uitvoerende taken in de rest van de stad of andere delen van het land. Een gelijkwaardig gesprek is dan lastig om te voeren, legt deze respondent uit: "Een uitvoerende organisatie vindt het lastig om tegen een ambtenaar in te gaan, want ze hebben een subsidierelatie voor taken die buiten het nationaal programma vallen. Ook al zitten ze hier bij het nationaal programma gelijkwaardig aan tafel, dan nog speelt die afhankelijkheid mee."

Ook binnen het NPLV speelt de afhankelijkheid mee, omdat uitvoerende organisaties ook daaruit financiële middelen krijgen. Een medewerker van een programmabureau legt de onderlinge afhankelijkheden als volgt uit: "Uiteindelijk is de relatie toch niet volledig gelijkwaardig. Op een bepaalde manier blijft het toch een opdrachtgevers-opdrachtnemersrol. Als programmateam hebben we de sturing over de middelen, en daar zijn partijen afhankelijk van. Als organisaties willen ze wellicht toch meer fte voor hun eigen organisatie. Wij moeten als programmabureau daar de knopen over doorhakken, ook in het licht van de korting op middelen bij nieuwe SPUK Kansrijke Wijk "

Vertrouwen geeft energie

Voor gelijkwaardigheid, ondanks de afhankelijkheidsrelaties, is onderling vertrouwen nodig. Uit de gesprekken aan de dialoogtafels bleek een grote overeenstemming over het belang van vertrouwen. De volgende citaten illustreren de positieve gevolgen die vertrouwen kan hebben: "Als dat vertrouwen er eenmaal is dan komt er heel veel energie vrij." En: "Als je elkaar vertrouwt kan je ook net iets meer voor elkaar doen en voor elkaar krijgen."

In veel gebieden geven de deelnemers aan dat er nog onvoldoende aandacht is geweest voor het versterken van onderlinge relaties om daarmee het vertrouwen verder op te bouwen. Dit citaat is hier een illustratie van: "We hebben veel te weinig oog voor onderlinge relaties, en maken dat te weinig bespreekbaar. Daar is te weinig aandacht voor." Een andere respondent benadrukt hoe belangrijk het is om hierin te investeren: "We moeten nog heel veel gaan investeren in de samenwerking, want goede relaties vormen de basis voor een effectieve samenwerking en daar loopt het gewoon nog niet goed."
In sommige gebieden wordt geïnvesteerd in het samen optrekken in de uitvoering, bijvoorbeeld door mee te lopen met een collega van een andere organisatie in de wijk. Dit helpt om samenwerkingsafspraken op directieniveau te vertalen naar de praktijk en om het vertrouwen in elkaars deskundigheid te vergroten. Tegelijkertijd blijkt dat personele wisselingen op het niveau van beleid, management of uitvoering het proces vertragen; bij elk nieuw gezicht moet de relatie en het bijbehorende vertrouwen weer opnieuw worden opgebouwd.

De vraag of een cultuuromslag nodig is om gelijkwaardig met elkaar te leren samenwerken, beantwoorden deelnemers in veel gebieden bevestigend. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat hier nog niet overal expliciet aandacht voor is. Deze respondent hint wel op een veranderende cultuur: "We zitten in een cultuur waarin de discussie niet op tafel komt: de pijnlijke gesprekken worden niet gevoerd. Daar gaat nu wel verandering in komen." Een andere respondent geeft uiting aan diens waardering voor het gesprek dat we voeren aan de dialoogtafels: "We moeten ook samen leren en reflecteren. Dit soort dialoogtafelgesprekken zouden we vaker moeten doen."

Deelnemers noemen aandacht voor relaties en de groepsdynamiek als belangrijkste element voor het versterken van de samenwerking. Deze deelnemer vertelt over het positieve effect van expliciet investeren in contactmomenten en voldoende tijd voor het opbouwen van relaties: "Het vertrouwen tussen partners is verbeterd doordat ze elkaar verplicht best vaak gezien hebben. Mensen weten elkaar nu beter te vinden, zoals een politiechef en iemand uit het onderwijs. Je ziet dat het wel broos is. Als er verder niets gebeurt kan een relatie snel uitdoven." Een deelnemer aan de workshop van de SPUK KW inspiratiedag vertelt dat ze aan onderlinge relaties met alle partners werken door samen mee te doen aan allerlei initiatieven in de wijk: “We gaan bijvoorbeeld samen vuil prikken. Ook de mensen van het programmabureau gaan mee. Dit geeft meer verbinding en draagvlak en maakt het voeren van lastige gesprekken over belangen makkelijker.”

4.2 Conclusies

1. Vertrouwen en gelijkwaardigheid zijn aanwezig, maar kwetsbaar

De meeste deelnemers ervaren vertrouwen en gelijkwaardigheid in de samenwerking, wat een sterke basis biedt. Tegelijkertijd blijkt dat deze positieve ervaringen kwetsbaar zijn: inwoners ervaren minder vertrouwen en gelijkwaardigheid. Bovendien maken de afhankelijkheidsrelaties van organisaties ten opzichte van gemeenten en het programmabureau – bijvoorbeeld via subsidies of middelen – dat sommige organisaties moeite hebben om volledig gelijkwaardig deel te nemen. Dit beperkt het vrije gesprek.

2. Investeren in relaties versterkt samenwerking

Het opbouwen van onderlinge relaties blijkt cruciaal voor vertrouwen en effectieve samenwerking. Het voeren van lastige gesprekken over belangen en governance lukt beter al naar gelang de kracht van de relaties en de kracht van de gezamenlijke ambitie. Samen meedoen aan activiteiten in de wijk en samen optrekken in de uitvoering versterken de relaties en het vertrouwen, ondanks personele wisselingen.

3. Cultuuromslag en structurele dialoog zijn nodig en gewenst

Er is een breed besef dat voor een samenwerkingsverband in het kader van een integrale aanpak in de gebieden een cultuur van gelijkwaardigheid en open dialoog essentieel is. Dialoogtafels en regelmatige reflectiemomenten worden zeer gewaardeerd en laten zien dat het expliciet investeren in relaties en groepsdynamiek leidt tot zichtbaar meer vertrouwen en samenwerking.

H5. Bouwsteen 4: Bewonersbetrokkenheid

De kennis van bewoners over de lokale situatie en hun behoeften verbeteren beslissingen en beleid, stimuleren eigenaarschap en versterken sociale cohesie. Bewonersparticipatie kan een meer formele, langdurige participatie zijn, zoals bewonersinitiatieven en deelname aan governance structuren, maar ook meer informele, tijdelijke of incidentele betrokkenheid. Aansluiten bij interesses, vaardigheden en mogelijkheden van bewoners is belangrijk.

In de vragenlijst zaten twee vragen over deze bouwsteen: de mate van gelijkwaardigheid en de mate van inzicht in perspectieven. Veel van de verhalen die zijn gedeeld in de vragenlijst gingen ook over bewonersbetrokkenheid. Voor de bouwsteen bewonersbetrokkenheid hebben we deelnemers aan de dialoogtafels gevraagd naar de volgende punten:

- In hoeverre is er inzicht in de behoeften en perspectieven van bewoners?
- In hoeverre worden de perspectieven van verschillende bewoners meegenomen?
- In hoeverre krijgen de stem en ideeën van bewoners evenveel waardering als die van de NPLV-partners?
- In hoeverre worden controle en verantwoordelijkheden met bewoners gedeeld?
- In hoeverre sluit(en) de wijze(n) waarop bewoners hun stem kunnen laten horen aan bij de motivaties, kennis en vaardigheden van bewoners?

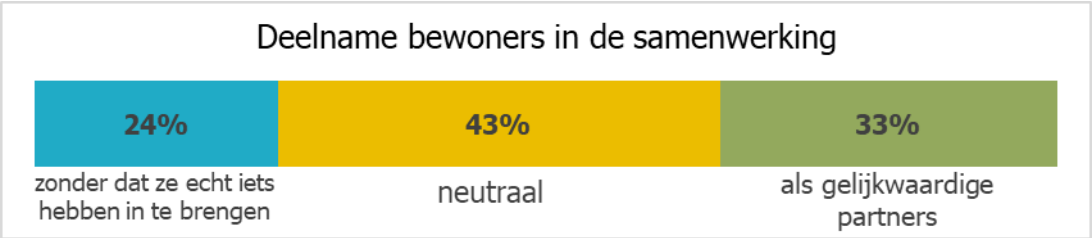
Hierna beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de vragenlijst en de gesprekken, en vervolgens trekken we een aantal conclusies.

5.1 Belangrijkste inzichten

Weinig gelijkwaardigheid

In de vragenlijst is aan deelnemers gevraagd naar de mate van gelijkwaardigheid van bewoners in het proces van integrale aanpak. Eén derde van de deelnemers geeft aan dat bewoners als gelijkwaardige partners worden gezien in de ontwikkeling en uitvoering van de lokale aanpak in het focusgebied. Van alle vragen in de vragenlijst, is dit de laagste score.

Van de kleine groep bewoners die de vragenlijst heeft ingevuld, ziet bijna de helft (42%) bewoners als gelijkwaardige partners. Dat is een positiever beeld dan dat van de mensen van het programmabureau, de gemeente of uitvoerende partners. Dit kan worden verklaard doordat de bewoners die deelnamen aan de procesevaluatie zelf al een actieve rol spelen in de samenwerking. Dezelfde groep bewoners die bewoners als gelijkwaardige partners ziet, geeft ook aan vanuit een breed gedeelde ambitie te werken.



Ondanks dat een ruime meerderheid van de deelnemers aangeeft dat bewoners nog niet als gelijkwaardige partner kunnen deelnemen aan de samenwerking, zijn veel van de gedeelde verhalen over de samenwerking met bewoners positief. Deze verhalen gaan over bewoners die deelnemen in het ontwikkelen van wijkplannen, of over bewonersinitiatieven gefaciliteerd door de inzet van SPUK KW middelen, zoals het opzetten van wijkcentra of ontmoetingsplekken. Sommige deelnemers geven expliciet aan dat deze SPUK KW middelen helpen bij de gelijkwaardigheid van bewoners, omdat deze middelen worden benut om bewoners te ondersteunen bij het verder brengen van bewonersinitiatieven of andere ideeën van bewoners.

Weten wat de inwoners nodig hebben

De gelijkwaardige samenwerking met bewoners bij de lokale gebiedsaanpak gaat ook over het delen van controle en verantwoordelijkheden met bewoners. Uit de gesprekken aan de dialoogtafels blijkt dat er gebieden zijn waarin de partners werken vanuit de overtuiging dat bewoners heel goed weten wat er nodig is voor de lokale gebiedsaanpak. Om goed zicht te krijgen op de behoeften van bewoners zijn in verschillende focusgebieden werksessies georganiseerd met bewoners: "In dit focusgebied hebben we [voor het opstellen van een aantal leeractiviteiten] twee sessies met bewoners georganiseerd en daar kwamen drie thema's uit. Daarbij stonden afval en ratten met stip op nummer één. Op nummer twee stonden ontmoetingsplekken, en op nummer drie het betrekken van jongeren bij de wijk. Er zijn nu drie werkgroepen gestart en die gaan met elkaar aan de slag."

Een deelnemer aan de SPUK KW inspiratiedag in juni 2025 geeft aan: "Waar het vooral over gaat is de vraag of we bij onze afwegingen goed luisteren naar de bewoners. Daarom is het ook belangrijk om bewoners in het alliantiebestuur te hebben. Het gaat niet om een representatieve afspiegeling, maar om de inbreng van het bewonersperspectief. We hebben het ook liever niet over participatie, maar over vertrekken vanuit de leefwereld. We moeten voorkomen dat het een vinkje wordt."

Echter, in veel focusgebieden ervaren deelnemers dat bewoners moeite hebben om mee invulling te geven aan lokale uitvoeringsprogramma's. Zij noemen daarbij een aantal punten:

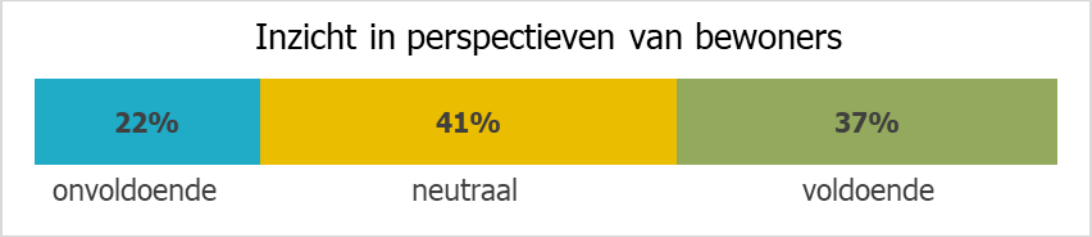
- Ten eerste wordt de inbreng van bewoners vaak als te praktisch gezien – bijvoorbeeld over afval of onveiligheid op straat of op school – en die signalen brengen de onderliggende oorzaken niet altijd aan het licht. Bovendien komt het regelmatig voor dat verhalen worden afgedaan als incident in plaats van als structureel probleem. Zoals een deelnemer het verwoordt: "Het blijft wel erg lastig om de verhalen van inwoners op de bestuurstafel te krijgen. Niet elke inwoner wil of kan

diens verhaal doen. Bovendien wordt zo'n verhaal ook nog wel eens afgedaan als incident." Wat daarbij ook meespeelt is dat bewoners gemeente en programmabureau vaak als één en hetzelfde loket zien. Hierdoor hebben zij ook richting het programmabureau de verwachting dat korte-termijnproblemen zoals zwerfvuil direct worden opgepakt. Zeker focusgebieden die nog niet jarenlang bezig zijn, gebruiken het aanpakken van dit soort problemen om vertrouwen op te bouwen. Andere gebieden kunnen door de relatie die al met bewoners is opgebouwd goed uitleggen dat dit bij de gemeente thuishoort.

- Ten tweede geven deelnemers aan dat het moeilijk is om bewoners te vinden om mee in gesprek te gaan. Daarbij spelen persoonlijke omstandigheden ook een rol, waardoor bewoners niet altijd mentaal de ruimte hebben om betrokken te zijn. Dit licht een van de deelnemers toe: "Bewonersbetrokkenheid is heel ingewikkeld. Mensen die in de schulden zitten kunnen helemaal niet meedoen. Die hebben geen mentale ruimte om betrokken te zijn."
- Ten derde noemt men dat bewoners overzicht missen en dat het systeem en de gefragmenteerde werkwijze van instanties ook een gevoel van onmacht bij bewoners creëert. Het volgende citaat illustreert dit: "Soms is het ook echt niet uit te leggen aan bewoners waarom alle instanties vanuit hun eigen koker werken en niet samen. Zoals deze casus van vanochtend: er ligt een matras op straat. Een bewoner doet een melding bij openbare ruimte, en krijgt hij de vraag waar de matras precies ligt. Als dat matras tegen de gevel van een corporatiewoning staat moet de woningcorporatie hem opruimen, maar als hij in het groen ligt de plantsoenendienst. En als het matras op straat ligt omdat iemand hem een trap gegeven heeft, nemen ze hem niet mee, want dan is het een taak voor de vuilophaaldienst. Dit is de laatste keer dat zo'n bewoner een melding doet."

Perspectieven van bewoners onvoldoende in beeld

De vragenlijst bevat ook een vraag over de mate waarin de partners inzicht hebben in de verschillende perspectieven van bewoners. Een kwart van de deelnemers vindt dat de verschillende perspectieven van bewoners onvoldoende zijn meegenomen bij de lokale gebiedsaanpak. Net als bij de vraag over gelijkwaardigheid wijken de antwoorden van de kleine groep bewoners die de vragenlijst heeft ingevuld af van de andere groepen deelnemers (programmabureau, gemeente en uitvoerende organisaties). Waar de bewoners positiever waren over de mate van gelijkwaardigheid, zijn ze in dit geval kritischer: bijna de helft van de bewoners (46%) geeft aan dat er bij de lokale gebiedsaanpak onvoldoende inzicht is in de perspectieven van bewoners.



De deelnemers, met name de bewoners, geven een paar redenen voor het gebrek aan inzicht in perspectieven van bewoners. Ten eerste leeft er een gevoel van wantrouwen onder de bewoners ten opzichte van instanties, de overheid en ook het programmabureau. Hierdoor zijn bewoners minder bereid om deel te nemen aan activiteiten van het NPLV en hun perspectief te delen. Bewoners hebben zich in het verleden vaak niet gehoord gevoeld, ook voor de start van het NPLV, en hebben soms bij de ontwikkeling van het NPLV weer nieuwe negatieve ervaringen opgedaan. Bewoners voelen zich vaak niet gehoord en ervaren een gebrek aan transparantie en toegankelijke informatie. Het helpt daarbij niet mee dat bewoners soms meemaken dat succesvolle initiatieven worden gestopt als gevolg van de tijdelijke financiering. Het volgende citaat van een deelnemer die werkzaam is bij de gemeente, geeft een beeld van het wantrouwen onder bewoners: "Ik zie dat er onder bewoners weinig vertrouwen is in de overheid. Dit komt doordat mensen al jaren in de ellende zitten en al jaren klagen bij ons en geen oplossingen hebben gekregen, bijvoorbeeld bij geluidsoverlast. We hebben gemerkt dat je dat vertrouwen wel kunt terugkrijgen van bewoners, maar je moet dan wel blijven investeren."

Ten tweede zouden bewoners willen dat de prioriteiten en het tempo van besluitvorming en uitvoering beter aansluit op hun eigen tempo en behoeften. Bewoners hebben een grote behoefte aan concrete acties die op korte termijn al resultaten opleveren, in plaats van vergaderen. Denk aan het werken aan basisvoorzieningen, zoals de afvalverwerking, meer groen in de wijk en het realiseren van nieuw aanbod op ontmoetingsplekken. Een deelnemer omschrijft dit als volgt: "We zijn [vanwege de behoefte van bewoners om snel tot concrete acties te komen] vooral gericht op het samen dingen doen. Zoals met de aanpak om ouders van pasgeboren baby's te bezoeken, of bij het opstarten van nieuwe projecten, waaronder ook de SPUK KW projecten."

Ten derde hebben bewoners van de NPLV-gebieden hierbij ook een sterke wens om dingen zelf te organiseren en eigenaarschap te nemen over de uitvoering van activiteiten. Bewoners zien zichzelf als experts van hun eigen wijk en hun eigen leven. Ze willen dat de andere partners deze ervaringskennis meenemen in het beleid en de interventies, en daarin de bewoners ook ondersteunen. Dit gaat dan met name om het wegnemen van bepaalde bureaucratische drempels, zoals wetgeving en procedures. Dit is echter vaak onvoldoende het geval, geven deelnemers aan.

Passende vorm zoeken

Deelnemers geven tijdens de gesprekken aan de dialoogtafels aan dat de participatievorm vaak onvoldoende aansluit bij de behoeften van bewoners. Gebieden hebben moeite met het bereiken van een diverse groep, met name jongeren, mensen met een migratieachtergrond, mensen met schulden en laaggeletterden. Dat komt vooral omdat de taal, het moment, de plek en de vorm van participatie wel

aansluit bij de *usual suspects*, maar niet bij mogelijkheden van andere groepen bewoners. De deelnemers zijn het er in bijna alle gebieden over eens dat inspraakavonden niet meer 'van deze tijd' zijn.

Voorbeelden die ze geven over wat wel werkt, gaan uit van een *community based* benadering, waarbij bewoners zelf een budget en verantwoordelijkheid krijgen en zelf initiatieven kunnen ontwikkelen. Hierbij maken ze wel de kanttekening dat het nodig is om op te passen voor het overvragen van bewoners. Ook helpt het om vaste gezichten in de wijk te hebben en laagdrempelige ontmoetingsplekken te organiseren, zoals wijkcentra en bibliotheken, waar professionals informeel contact leggen met bewoners. Net als het inzetten van wijkambassadeurs, sleutelfiguren en ervaringsdeskundigen die andere netwerken hebben en andere mensen kunnen bereiken. Verder noemen de deelnemers het organiseren van bijeenkomsten op centrale, laagdrempelige plekken. Veel van de activiteiten rond laagdrempelige ontmoetingsplekken en sleutelfiguren die een positieve bijdrage leveren aan het contact tussen bewoners en overheid en instanties, worden gefinancierd vanuit de SPUK KW middelen.

In sommige gebieden noemen de deelnemers nog een onderliggende reden voor het niet bereiken en onvoldoende aansluiten bij bewoners: een gebrek aan de juiste vaardigheden van professionals om met bewoners samen te werken. Het koppelen van professionals met veel ervaring aan collega's met minder ervaring kan helpen, net als bijvoorbeeld een training over het werken in een complexe wijkomgeving.

5.2 Conclusies

1. Bewoners die meedoen ervaren meer gelijkwaardigheid, maar het bereik is nog beperkt

De betrokken bewoners voelen zich vaker gelijkwaardig partner dan hoe de andere deelnemers (programmabureau, gemeente en uitvoeringsorganisaties) dat inschatten. Dit is een bemoedigend signaal en laat zien dat actieve betrokkenheid en directe deelname maakt dat bewoners ervaren dat hun stem serieus wordt genomen. Tegelijkertijd laat dit níet zien in hoeverre inwoners die niet actief zijn, zich serieus genomen voelen.

2. Concrete bewonersinitiatieven versterken samenwerking

De verhalen in de vragenlijsten en dialoogtafels laten zien dat er positieve voorbeelden bestaan van bewoners die samen met partners wijkplannen ontwikkelen of ontmoetingsplekken realiseren. Het inzetten van SPUK KW middelen biedt bewoners ruimte om ideeën en initiatieven tot uitvoering te brengen en draagt bij aan de gelijkwaardige samenwerking met bewoners. Dat geldt ook voor de inzet van sleutelfiguren en ervaringsdeskundigen uit de wijk op de SPUK thema's zoals preventie van armoede en schulden.

3. Bewoners worden erkend als experts van hun eigen leefomgeving, maar hun inbreng krijgt niet altijd de juiste waarde

Er is groeiend besef dat ervaringskennis van bewoners essentieel is voor de lokale gebiedsaanpak. In een aantal gebieden wordt die ervaringskennis via werksessies met bewoners naar boven gehaald en vertaald

naar concrete werkgroepen en acties. Maar in veel andere focusgebieden worden signalen van bewoners soms als te praktisch of incidenteel gezien, of als niet passend in het gemeentelijk beleid of systeem. Het is voor focusgebieden een constante zoektocht naar een balans tussen wat er in het dagelijks leven van bewoners op de korte termijn nodig is en wat er nodig is voor de lange termijn doelen die gekoppeld zijn aan de ambities.

4. Diversiteit in betrokkenheid is een aandachtspunt, maar focusgebieden zoeken actief naar manieren om met bewoners samen te werken

Het bereiken van jongeren, mensen met een migratieachtergrond en bewoners met beperkte taalvaardigheid blijft lastig. Positieve voorbeelden – zoals bijeenkomsten in een moskee – laten wel zien dat dit mogelijk is, mits er wordt aangesloten bij de mogelijkheden en vindplaatsen van bewoners zelf.
In meerdere focusgebieden organiseren de partners werksessies en zoeken ze naar betere vormen van samenwerking, zoals *community based* benaderingen, laagdrempelige ontmoetingsplekken en samenwerking met wijkambassadeurs en sleutelfiguren. Dit laat zien dat er een lerende houding aanwezig is. De samenwerking met bewoners vraagt ook om specifieke vaardigheden bij de betrokken professionals (democratisch professionalisme).

5. Investeren in vertrouwen en aansluiten bij tempo en prioriteiten van bewoners

De perspectieven van bewoners worden in de lokale gebiedsaanpak nog onvoldoende meegenomen. Bewoners ervaren een gebrek aan vertrouwen in overheid en instanties. Ze voelen zich vaak niet gehoord, ook in het verleden. Bewoners hebben behoefte aan concrete verbeteringen op korte termijn en ruimte voor eigen initiatief, in plaats van langdurige vergaderingen en plannen. De lokale gebiedsaanpak kan daarop aansluiten met concrete acties en samen met bewoners dingen in de wijk oppakken. In hoofdstuk 6 over governance is te lezen dat de onafhankelijke positie van het programmabureau een positief effect heeft op het vertrouwen van inwoners, omdat het zich kan onderscheiden van de gemeente.

H6 Bouwsteen 5: Professioneel organiseren

Professioneel organiseren van de samenwerking betekent dat de governance-structuur zó wordt ingericht dat gezamenlijke ambities optimaal kunnen worden gerealiseerd. Daarbij gaat het niet alleen om duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, maar ook om het creëren van een omgeving waarin leren en verbeteren vanzelfsprekend zijn.

In de vragenlijst zit één vraag over deze bouwsteen: de mate van invloed van de governance op de samenwerking.

Governance binnen de focusgebieden

Om de samenwerking rond een integrale gebiedsaanpak te borgen, schrijft het NPLV voor dat elk stedelijk focusgebied een lokale alliantie vormt met in ieder geval een rol voor de gemeente, maatschappelijke organisaties en private partners. De alliantie, die wordt voorgezeten door de burgemeester, formuleert samen met bewoners in het stedelijk focusgebied doelen en ambities, die worden uitgewerkt in een langjarig programma. Daarnaast vraagt het Rijk van de stedelijke focusgebieden dat zij een onafhankelijk programmabureau inrichten, omdat een onafhankelijk coördinerend orgaan helpt om de ambities op lange termijn te bewaken en niet vermalen te worden tussen de vele korte termijn belangen van de verschillende alliantieorganisaties (Boutellier et al., 2021). Alle twintig focusgebieden hebben inmiddels een lokaal programmabureau dat wordt aangestuurd door een programmadirecteur. In elk programmabureau zijn partijen als het Rijk, gemeente, woningcorporatie, politie, onderwijs, zorgverzekeraar en welzijnsinstellingen vertegenwoordigd. Het programmabureau werkt de doelen en ambities uit het uitvoeringsprogramma uit in concrete acties en projecten en draagt er zorg voor dat deze tot uitvoering komen.

Deze governance structuur bestaat naast de alliantie en het onafhankelijke programmabureau uit een alliantiebestuur en een integrale bekostigingssystematiek. Het landelijk programmabureau is gehuisvest bij het ministerie van VRO in Den Haag en wordt aangestuurd door de programmamanager.

Voor de bouwsteen ‘Professioneel organiseren’ hebben we deelnemers aan de dialoogtafels gevraagd naar de volgende punten:

- In hoeverre wordt er domeinoverstijgend samengewerkt?
- In hoeverre ondersteunt of belemmert de structuur en financiële prikkels/bekostigingsvormen de samenwerking?
- In hoeverre zijn de bekostigingsvormen in lijn met de gezamenlijke ambitie?
- In hoeverre is er sprake van heldere afspraken?

Hierna beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de vragenlijst en de gesprekken, en vervolgens trekken we een aantal conclusies.

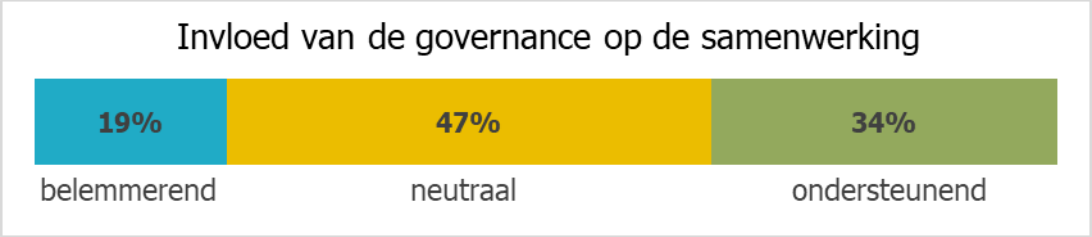
6.1 Belangrijkste inzichten

Weinig ondersteunend

Bij de vraag naar de invloed van de governance op de samenwerking, geeft een minderheid van de deelnemers (34%) aan de governance als ondersteunend te ervaren. Van de vier groepen die de vragenlijst hebben ingevuld (bewoners, programmabureau, gemeente en uitvoerende organisaties) zijn de deelnemers van het programmabureau (39%) en de uitvoerende organisaties (38%) het meest positief over de governance.

Een klein deel (19%) ervaart de invloed van de governance als belemmerend. Hierbij is het opmerkelijk dat van deze groep de deelnemers van de gemeente (25%) de governance het meest als belemmerend ervaren. Mogelijk ondervinden gemeenteambtenaren de meeste weerstand binnen de gemeentelijke organisatie bij hun poging om bij te dragen aan de gebiedsgerichte aanpak, die veelal buiten de bestaande structuren valt.

Ongeveer de helft (47%) van de deelnemers staat hier neutraal in. Van deze groep valt op dat de meeste bewoners (58%) neutraal antwoorden. Dit kan verklaard worden doordat de veertien bewoners die deelnamen aan de procesevaluatie het gevoel hadden weinig te weten over de governance van het NPLV.



Essentieel maar niet het enige

Uit de gesprekken kwam naar voren dat de deelnemers een goede governance als belangrijke succesfactor zien voor de samenwerking in het kader van de integrale aanpak. De deelnemers benadrukken dat het opzetten van een goede structuur tijd en aandacht kost, maar dat het loont om hier vooraf goed over na te denken. Een heldere governance is voorwaardelijk om de samenwerking te laten slagen. Zoals deze respondent uitlegt: “Ik besef steeds meer dat vooraf die governance goed inrichten veel rompslomp scheelt. Zo hebben we School en Omgeving onder de SPUK KW gezet en dus niet onder de gemeente. Daar hebben we vooraf over nagedacht en daar hebben we nu profijt van.” Tegelijkertijd bleek ook uit de gesprekken in sommige gebieden dat er naast een goede governance meer nodig is voor een succesvolle samenwerking, zoals het opbouwen van vertrouwen en transparantie over belangen. Het volgende citaat beschrijft dat er te hoge verwachtingen kunnen zijn van een goede structuur: "Er staat een enorme

governance en dat heeft lang geduurd. Er werd verwacht dat de samenwerking opeens ging lopen, maar dat gebeurt niet."

Waardering voor rol programmabureau

Over de rol van een onafhankelijk programmabureau bij het samenwerkingsproces zijn de meeste deelnemers positief. Ze zien het programmabureau als een onmisbare verbindende schakel, die de samenwerking faciliteert en de verbinding legt tussen de verschillende partijen en de bewoners. De verantwoordelijkheden van het programmabureau zijn volgens de deelnemers het faciliteren van de samenwerking, het opstellen van het uitvoeringsprogramma, het verdelen van middelen en het bewaken van de voortgang. Iemand die net is begonnen bij een programmabureau vertelt over diens ervaring: "Ik heb eerder bij andere gemeenten gewerkt. Ik ben onder de indruk van de integrale samenwerkingen die zijn opgezet binnen de SPUK KW. Er wordt creatief en vooruitstrevend nagedacht over de juiste inzet die passen binnen de ambities en doelen vanuit de SPUK KW. Er wordt daarbij vanuit een gezamenlijke blik gekeken, over organisatiegrenzen heen."

De onafhankelijke positie van het programmabureau wordt als positief aspect van de governance gezien. Een onafhankelijk programmabureau maakt het mogelijk om bewoners makkelijker te benaderen, omdat het programmabureau zich kan onderscheiden van de gemeente. Waar de gemeente bij bewoners vaak terughoudendheid oproept, kan een onafhankelijk programmabureau juist vertrouwen wekken. Een van de respondenten omschrijft het zo: "Voor bewoners staat het programmabureau los van de instanties, waardoor we kunnen uitstralen: ‘Bewoners, we zijn er voor u.’"

Programmabureau kent ook uitdagingen

Deelnemers signaleren dat veel programmabureaus kampen met capaciteitsproblemen. Het team is vaak klein en de medewerkers hebben vaak meerdere petten op. Dit kan het lastig maken om de benodigde afstemming en samenwerking met alle partners te realiseren. Ook merken deelnemers op dat het programmabureau nog zoekt naar de juiste manier om de integraliteit te bewaken en de onderlinge relaties te versterken. Met name verbindingen tot stand brengen tussen de verschillende pijlers of tafels, ieder met hun eigen thema en budget, is in sommige gebieden een uitdaging. Deze programmadirecteur legt uit hoe die zoekt naar diens rol: “Sommige beslissingen zijn lastig als programmadirecteur, zoals kiezen welke scholen mogen meedoen. Hoeveel sturing geef je dan? En wie is jouw maatje in die sturing? Soms mis je dan meedenkkracht. Incidenteel kun je wel wat sparren met collega’s uit andere gebieden, maar die krijgen dan bijvoorbeeld een hoop geld vanuit OCW dus die zitten weer in een andere organisatie."

Verschuivende verhoudingen

De gemeente vervult meerdere rollen: zij is zowel samenwerkingspartner als ook financier. In sommige gebieden roept dit vragen op tussen het programmabureau en de gemeente, over de rollen en verantwoordelijkheden. Dat bemoeilijkt soms het nemen van besluiten en het snel schakelen. Veel deelnemers zien hierin een belangrijke uitdaging: het vinden van een goede balans tussen de onafhankelijke positie van het programmabureau en de betrokkenheid van de gemeente. Volgens

deelnemers richt het programmabureau zich op een integrale, gebiedsgerichte aanpak waarbij bewoners centraal staan. Binnen de gemeente spelen daarnaast andere dynamieken, zoals de interne opdeling in afdelingen en de uitvoering van wettelijke taken. Deze verkokering kan een integrale aanpak bemoeilijken. Ook zien deelnemers dat de gemeente soms meer nadruk legt op resultaten op korte termijn, terwijl het programmabureau vaker het lange termijnperspectief benadrukt. Beide invalshoeken hebben waarde, maar vragen om goede afstemming om tot gezamenlijke resultaten te komen.

Beperkt mandaat programmabureau

Een veelgenoemde reden waarom de governance als belemmerend wordt ervaren, is het beperkte mandaat van het programmabureau ten opzichte van de gemeentelijke organisatie en de bestuurlijke entiteit, zoals de alliantieraad of het dagelijks bestuur. Hierdoor heeft de gemeente een (te) grote invloed op besluiten. Zo vertelt een respondent: “Het is een worsteling dat het programmabureau apart staat van de gemeentelijke organisatie en de alliantieraad geen mandaat, zeggenschap of middelen heeft. Doordat de gemeente cofinancier is, is het toch vaak de gemeente die besluit.” Ook een respondent uit een ander gebied beaamt dit: “Het programmabureau moet de gemeente eigenlijk echt als één van de alliantiepartners zien [en niet als meer dan dat], maar je zit bij de gemeente ook nog met de politieke omgeving, dat maakt het sowieso anders. Plus: het Rijk heeft toen bedacht dat het programmabureau verantwoordelijk moet zijn voor de SPUK, maar de gemeente moet daar dan wel penvoerder van zijn. In de praktijk moet je dan als gemeente daar best wel nauw bij betrokken zijn nog, qua verantwoording et cetera, dus je kunt het ook niet echt loslaten.”

Door de verschillende rollen die de gemeente heeft in de SPUK KW – zoals cofinancier en penvoerder – en de invloed van de lokale politieke context, is de relatie tussen programmabureau en gemeente vaak complex. De gemeente heeft daarbij vaak aanzienlijke invloed. Sommige gebieden hebben hier al meer hun weg in gevonden, bijvoorbeeld door actief relaties op te bouwen met mensen met doorzettingsmacht, ook binnen de gemeente. Een respondent geeft aan: “Op gezette tijden moeten we ook mensen in positie brengen met gezag en macht”, en noemt daarbij het voorbeeld van de burgemeester. Door korte lijntjes te onderhouden, lef te tonen en ook het ongemakkelijke gesprek niet uit de weg te gaan slagen respondenten erin beslissingen voor elkaar te krijgen.

Het mandaat van het programmabureau kan ook worden beperkt door de bestuurlijke entiteit, zoals de alliantieraad. In sommige gebieden willen leden van het bestuur (te)veel meebeslissen over de dagelijkse praktijk, terwijl dat niet hoort bij het mandaat van het bestuur. Deze respondent legt uit hoe het in diens gebied tot verwarring kan leiden: "In dit gebied heb je een groot bestuur. In feite is dit de Raad van Toezicht van het programmabureau. In de praktijk zit het bestuur zo dicht op het programmabureau dat zij zich wel ook met de operatie bemoeien, maar dat is eigenlijk niet hun rol. Dit levert soms verwarring op in de praktijk."

Vertraging door wijzigingen in de structuur

Een andere reden waarom de governance als belemmerend wordt ervaren is dat de structuur in sommige gebieden een aantal keer is gewijzigd. Die wijzigingen hebben plaatsgevonden door bijvoorbeeld een gebrek aan consensus over de juiste structuur, en wisselingen van mensen op sleutelposities zoals op de

post van programmadirecteur. Na een wisseling van mensen op sleutelposities, brengen de nieuwe mensen hun eigen ideeën mee over de inrichting van de governance. Na iedere wijziging kost het tijd om te wennen aan de nieuwe structuur, en opnieuw momentum te creëren voor de uitvoering. Deze respondent vertelt over hoe de vele wijzigingen zijn beslag hebben op het neerzetten van de ambitie (zie hoofdstuk Ambitie): "De laatste vier jaar is die governance wel zes keer over de kop gegaan. Dat inklinken, het vastzetten van de ambitie, wat je eigenlijk nodig hebt om echt een goede structuur op te zetten, dat is nog niet gelukt."

Daarnaast wordt het opzetten van de governance bemoeilijkt door de vele partijen die betrokken zijn en de verschillende belangen die spelen. Daardoor worden er onvoldoende duidelijke afspraken gemaakt over de inrichting van de governance, waardoor beslissingen blijven 'zweven'.

Regeling zeer behulpzaam

Een aspect dat uitvoerig werd besproken tijdens de gesprekken is de invloed van financiële prikkels op de integrale aanpak. Bij de vraag naar de invloed van de SPUK KW regeling op de samenwerking, kwam naar voren dat veel deelnemers de SPUK KW regeling waarderen, omdat het de samenwerking tussen partijen versterkt en de mogelijkheid biedt om gezamenlijk aan de slag te gaan met de maatschappelijke opgave.

Ten eerste viel op dat respondenten het onderdeel 'integraal' van de SPUK KW financiering als ondersteunend voor de samenwerking benoemen. Ze hebben het beeld dat het budget binnen dit onderdeel flexibel ingezet kan worden, wat als handig wordt ervaren tijdens de uitvoering. Aangezien de maatschappelijke opgave zich afspeelt in een complexe context, wat betekent dat situaties snel kunnen veranderen, is een flexibel budget handig om te kunnen blijven inspelen op de actuele behoeften. Een respondent legt dit als volgt uit: "Het SPUK KW integraal deel geeft ruimte om te anticiperen gedurende jaren wat daar nodig is. Omdat je net even meer iets kunt doen. Dat geeft schuifmogelijkheden om in te zetten om het goede te doen."

Daarnaast vinden de respondenten dat het integrale budget de samenwerking tussen partners uit verschillende domeinen bevordert. Werken in een complexe context betekent ook dat de opgave zich niet beperkt tot de grenzen van een domein of thema, en dat het nodig is om activiteiten te ontplooien die bijdragen aan de doelstellingen van meerdere hoofdthema's. Juist rond deze activiteiten hebben partners elkaar nodig en weten ze elkaar te vinden. Een andere respondent benadrukt dit: "SPUK KW heeft erg geholpen bij het verdelen van financieringspotjes, hoe klein ook. Juist rond het integrale deel zie je partners volop samenwerken."

Ten tweede gebeurt de invulling van de SPUK KW middelen in samenwerking met verschillende wijkpartners, zoals welzijnsorganisaties, onderwijs, zorg en bewoners, en niet alleen door de gemeente, ook al vraagt de gemeente wel de middelen aan bij het Rijk. Zo creëren focusgebieden meer ruimte om vanuit de opgave te kijken wat er nodig is voor het betreffende focusgebied. Dit is een positieve bijvangst van de SPUK KW.

Snellere procedures

Op de vraag wat er beter kan, noemen deelnemers in alle focusgebieden dat een langere aanvraagtijd en een snellere goedkeuring van de budgetten helpend zou zijn. Doordat de aanvraagtijd van SPUK KW vrij kort was, en de budgetten 'laat' werden goedgekeurd door het Rijk, was er vaak onvoldoende tijd om de gedeelde ambities goed neer te zetten en alle partners te betrekken bij het maken van de plannen. De focus lag (te) veel op het voor elkaar krijgen van de aanvraag in plaats van op de inhoudelijke samenwerking. Deze respondenten vertellen: "Ik vind het ingewikkeld dat we het niet met elkaar hebben over die gezamenlijke ambitie, maar dat alle tijd en energie ging naar de aanvraag voor de SPUK KW middelen. Dat heeft het proces verstoord." En: "Het tijdspad van de aanvraag van de SPUK KW was veel te kort. Daardoor konden we bewoners niet meer betrekken. Die hebben een heel ander tijdspad."

In een paar gebieden speelt ook mee dat de gemeente laat was in het beschikbaar stellen van de middelen. Deze respondent van een programmabureau legt uit: "De gemeentelijke inkoop, subsidie en juridische afdelingen stelden zich dermate rigide op dat het heel lastig was om de gelden daar te krijgen waar uitvoering gegeven werd aan de programma's. Door complexe inkoop/subsidietrajecten. Ingewikkelde verantwoordingsverplichtingen. Alles heeft te maken met de onduidelijkheid van rechten en plichten vanuit de landelijke regeling."

Minder geoormerkt geld

Het viel op dat deelnemers domeinoverstijgend werken noemen als een aspect dat beter gestimuleerd zou kunnen worden met SPUK KW middelen. Uit ervaringen van de deelnemers blijkt dat de voorwaarden die aan deze middelen verbonden zijn juist de overstijging van domeinen kunnen beperken en 'verkokering' in de hand werken, omdat het geld geoormerkt is. Een deelnemer verwoordt dit als volgt: "Het is onhandig om gelabeld geld te hebben: zoveel moet naar jonge kind, en zoveel naar de vier andere thema's. Bovendien mag geld vanuit OCW niet voor VWS dingen ingezet worden, et cetera. Hierdoor ontstaat verkokering bij de portefeuillehouders van de gemeente." Deelnemers geven aan dat de thema's waaraan de budgetten verbonden zijn niet altijd aansluiten bij de behoeften van bewoners. Vanuit het perspectief van bewoners kunnen er juist kruisverbanden tussen de thema's bestaan. Daarom vragen deelnemers zich af of er meer vrijheid kan komen in de bestemming van middelen zodat ruimte ontstaat voor een bottom-up benadering. Hierdoor zou het daadwerkelijk mogelijk worden om *community based* te werken in wijken. Een respondent licht deze wens als volgt toe: "De SPUK draagt ook bij aan het niet integraal maken. Je wilt gewoon eigenlijk al die drie pijlers in die projecten."

Liever langere termijn financiering

Uit de gesprekken aan de dialoogtafels kwamen drie uitdagingen van de financieringstermijn van de SPUK KW regeling naar voren. Deze financiering is bij de eerste SPUK KW regeling toegekend voor twee jaar (2023-2025). Veel respondenten ervaren dit als een te korte termijn. Ze noemen daarvoor verschillende redenen.

Ten eerste vertellen respondenten in sommige gebieden dat partijen afzien van deelname vanwege de korte termijn financiering. Deze respondent vertelt over scholen die hierdoor niet willen deelnemen: "De

scholen waarmee we willen samenwerken weten al dat de financiering over anderhalf jaar stopt, en willen dus niet meedoen. Want ze kunnen het daarna niet zelf betalen."

Ten tweede worstelen uitvoerende organisaties met het aannemen van personeel voor die korte periode. Een flexibel contract is minder aantrekkelijk voor potentiële werknemers en ook niet in het belang van uitvoerende organisaties.

Ten derde, hieraan gerelateerd, is dat door wisselingen in personeel de continuïteit van de activiteiten onder druk staat, als ook het vertrouwen van bewoners. Een van de respondenten benadrukt hoe lastig het is om zekerheid te bieden aan zowel personeel als bewoners: "Als je op basis van tijdelijke gelden een welzijnswerker voor anderhalf jaar een tijdelijk contract geeft, dan wil je dat daarna weer verlengen voor anderhalf jaar. Maar zo'n contract is voor een welzijnsorganisatie heel lastig. Bovendien kost het steeds opnieuw opbouwen van een vertrouwensband met bewoners veel tijd door wisselingen in personeel. De tijdelijkheid van die gelden is echt een angel in verder een fantastisch middel. Je wil zowel de uitvoerders als de bewoners meer zekerheid kunnen geven." Ook een andere respondent beschrijft de invloed van de korte termijn financiering op de betrokkenheid van bewoners: "Het is heel jammer dat de SPUK KW financiering zo kort is. Zo kun je mensen niet structureel aannemen. Je neemt mensen nu tijdelijk aan, en je kan projecten maar tijdelijk financieren. Ook participerende bewoners kun je maar tijdelijk financieren: die gaan daar niet hun baan voor opzeggen."

Tijdens de SPUK KW inspiratiedag in juni 2025 hoorden we over dit onderwerp ook een ander geluid: een aantal deelnemers gaf aan dat er ook een positieve kant aan de korte termijn financiering zit. Generiek beleid is bedoeld om de basis op orde te hebben, SPUK KW stimuleert tot innovatie en het ontwikkelen van succesvolle aanpakken en om die vervolgens structureel te borgen. Zoals een van de deelnemers aangeeft: "We zijn er voor de innovatie, dus ook al zouden we tien jaar SPUK hebben, dan nog steeds werken we in projecten. Met als doel om succesvolle projecten te behouden en regulier te laten landen." Of het voorbeeld van een andere deelnemer: "We hebben veel baat bij cofinanciering. De gemeente betaalt de helft en het Rijk betaalt de helft. Dan is er gezamenlijkheid in financiering en eigenaarschap en kun je een groter en steviger kasteel bouwen, ook als er van de SPUK gelden iets wordt afgehaald."

Veel potjes

De focusgebieden maken naast de SPUK KW ook gebruik van andere financieringsstromen. Deelnemers spraken over de tijd en energie die gaat zitten in het managen en verantwoorden van de 'vele potjes'. In dit citaat verwijst een respondent naar de financiering die gaat naar bewonersorganisaties: "Grassroots organisaties zijn elk jaar bezig met 'hoe regel ik mijn financiering'. Dat is een enorm lek aan motivatie en tijd van mensen. Dat is het manco van financiële middelen vanuit gemeente en Rijk." Ook wijzen deelnemers op de bureaucratie die ontstaat rondom de financiering. Dit citaat verwijst naar de 'bemoeienis' van de gemeente met de subsidieverstrekking, ondanks dat het programmabureau de plannen inhoudelijk al heeft getoetst: "Er zit enorm veel vertraging door dat soort zaken." Ook deze respondent heeft het over de verantwoordingslast: "Elke afdeling en elk departement wil toch z'n eigen middelen op z'n eigen manier verantwoord zien."

6.2 Conclusies

1. Governance wordt erkend als cruciale succesfactor, maar blijkt kwetsbaar

Deelnemers onderstrepen het belang van een duidelijke en goed ingerichte governance voor samenwerking. Maar ze ervaren het huidige stelsel nog lang niet altijd als ondersteunend.

2. Beperkt mandaat programmabureau belemmert slagkracht, maar de onafhankelijke positie biedt ook kansen

Het programmabureau kan dankzij zijn onafhankelijkheid dichter bij bewoners staan. Tegelijkertijd wordt het functioneren geremd doordat het mandaat in de praktijk beperkt is en de gemeente een invloedrijke rol houdt. Dit vraagt om een zorgvuldige balans tussen formele bevoegdheden en het benutten van relationele netwerken.

3. Veelvuldige structuurwijzigingen tasten continuïteit aan

Het herhaald aanpassen van de governance en wisselingen op sleutelposities zorgen voor vertraging en verwarring. Dit illustreert het belang van stabiliteit en duidelijke afspraken, maar ook van leiderschap dat koersvast is en ruimte geeft aan doorontwikkeling.

4. Brede waardering als motor voor samenwerking, maar systeemgrenzen

De regeling wordt als positief gezien, vooral het integrale en participatieve karakter. Dit versterkt eigenaarschap en samenwerking tussen domeinen. Tegelijkertijd belemmeren korte looptijden, de soms trage procedures en geoormerkt geld de continuïteit en het werkelijk integraal werken. De uitdaging ligt in het benutten van de positieve werking zonder in verkokering en tijdelijke inzet te blijven hangen.

5. Financiële versnippering verhoogt complexiteit

Hoewel middelen beschikbaar zijn, ervaren partners dat de versnippering ('vele potjes') en bureaucratie veel tijd en energie kosten. Dit roept de vraag op hoe financiering eenvoudiger, duurzamer en meer op maat voor de opgaven en bewoners kan worden georganiseerd.

H7. Bouwsteen 6: een betekenisvol proces

Integrale samenwerking vraagt om een open dialoog, gezamenlijke reflectie en duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden. Kennisuitwisseling en voortdurende gesprekken vergroten wederzijds begrip en vertrouwen, vooral in nieuwe of onzekere situaties. Dit bevordert het besef dat het waardevol is grenzen tussen sectoren en disciplines te overbruggen. Zo kunnen partners leren van verschillen, gezamenlijk besluiten nemen en reflecteren op zowel de inhoudelijke voortgang als de kwaliteit van de samenwerking.

In de vragenlijst zitten twee vragen over deze bouwsteen: de aandacht van het leiderschap voor visie, daadkracht en strategisch denken, en de mate waarin er ruimte is om samen te leren. Voor de bouwsteen 'Betekenis gevend proces' hebben we deelnemers aan de dialoogtafels gevraagd naar de volgende punten:

- In hoeverre geeft het leiderschap gebalanceerde aandacht aan visie, daadkracht en strategisch denken?
- In hoeverre wordt de inhoudelijke voortgang en de kwaliteit van de samenwerking geëvalueerd en wordt daar gezamenlijk van geleerd?
- In hoeverre is er sprake van een heldere rolverdeling? Is duidelijk wie de procesregie voert en functioneert dit goed?

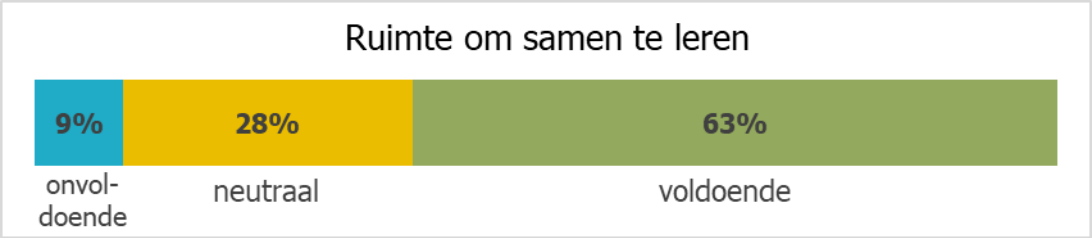
Hierna beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de vragenlijst en de gesprekken, en vervolgens trekken we een aantal conclusies.

7.1 Belangrijkste inzichten

Voldoende ruimte om samen te leren

Op de vraag hoe deelnemers de ruimte ervaren om samen te leren, geeft een meerderheid van de respondenten (63%) aan hiervoor voldoende ruimte te ervaren. Hierbij valt op dat het programmabureau (76%) deze vraag positiever beantwoordt dan de andere groepen (gemeente, uitvoerende organisaties en bewoners). Een verklaring hiervoor kan zijn dat het programmabureau een nieuwe entiteit is die nog niet is uitgekristalliseerd en voortdurend bezig is met leren, ontwikkelen en zichzelf uitvinden.

Slechts een klein deel van de totale groep respondenten (9%) ervaart onvoldoende ruimte om samen te leren. Opvallend is dat medewerkers van gemeenten het vaakst onvoldoende ruimte ervaren om samen te leren (13%). Dit sluit aan bij de bevindingen bij de bouwsteen Governance, waar de medewerkers van de gemeente governance het sterkst als belemmerend ervaren. Mogelijk ondervinden zij binnen de gemeentelijke organisatie de meeste weerstand wanneer zij willen bijdragen aan de gebiedsgerichte aanpak, die vaak buiten de bestaande structuren valt. Hoewel het om een relatief klein percentage gaat, kan de beperkte ruimte om samen te leren erop wijzen dat gemeenteambtenaren juist meer behoefte hebben om buiten de gebaande paden te werken.



Leren door te doen

In veel gebieden staat leren door te doen centraal. Dit betekent dat plannen gaandeweg kunnen worden aangepast. De nadruk ligt op het stap voor stap uitvoeren van initiatieven en al doende te leren, in plaats van eerst alle plannen te bedenken. Deelnemers geven aan dat er behoefte is aan duidelijke procesafspraken rondom leren en verantwoorden, zodat het leren wordt ingebouwd in de manier van werken. Het streven daarbij is om een omgeving te creëren waarin vertrouwen en experimenteren mogelijk zijn, en er geleerd kan worden van successen én mislukkingen. Iemand van een gemeente geeft een voorbeeld van hoe samen leren vorm kan krijgen: “In onze gemeente omarmen we het gedachtegoed van Positief Opgroeien. In alle NPLV wijken is er een stuurgroep die bestaat uit professionals, en soms ook ouders, die zich bezighouden met kinderen en jongeren uit de wijk. Zij schrijven hun gezamenlijke visie en een activiteitenplan in een Pedagogisch wijkplan Positief Opgroeien. Op basis daarvan kunnen de stuurgroepen subsidie aanvragen bij de gemeente. Alle activiteiten voor het jonge kind zijn ontstaan of geïnitieerd door de wijken zelf. De activiteiten die we doen voor het jonge kind stemmen we dus af, toetsen we of laten we uitvoeren door deze wijk stuurgroepen, gedurende de gehele looptijd van de SPUK KW. We leren elkaar aan te spreken, we leren goede afspraken met elkaar te maken, elkaars taal te spreken en elkaars problemen en oplossingen te herkennen. We hebben het dan over: schooldirecteuren, leerkrachten, brugfunctionarissen, voorschoolse bruggers, JGZ, Kinderopvang, rijke schooldag, ouders en gemeente.”

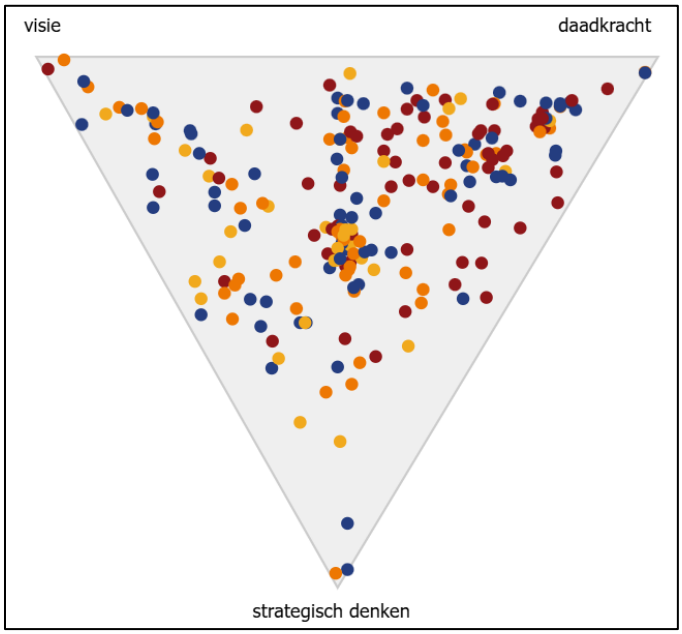
Aspecten van leiderschap

Een van de vragen in de vragenlijst gaat over het leiderschap en in hoeverre er sprake is van visie, daadkracht en strategisch denken. Door een punt in de tripool (zie figuur verderop) te plaatsen, konden respondenten aangeven hoe volgens hen in dat leiderschap de balans was tussen de aspecten ‘visie’, ‘daadkracht’, en ‘strategisch denken’. Hoewel respondenten in hun feedback op de vragenlijst aangaven dit een lastige vraag te vinden, zijn de patronen die naar voren komen volgens ons toch het vermelden waard zijn. We zien deze patronen vooral als een signaal en verbinden er geen harde conclusies aan.

Medewerkers van het programmabureau geven aan dat het leiderschap vooral gericht was op daadkracht. Respondenten die hun punt hadden gezet bij ‘daadkracht’, gaven hiervoor een positieve verklaring: het is in deze fase van het nationaal programma tijd om concrete stappen te zetten in het samenwerkingsproces en daadkracht te tonen.

De patronen van de punten die de respondenten afkomstig van uitvoerende organisaties en de gemeente plaatsen, komen sterk overeen. Opmerkelijk is dat er een groep respondenten van uitvoerende organisaties en gemeenten aangeeft dat het leiderschap vooral gericht is op visie. Deelnemers gaven

hiervoor een kritische verklaring, namelijk dat er vooral gebrek aan visie is, en het nodig is hier meer aandacht aan te besteden. Een verklaring kan zijn dat de ambitie in een aantal gebieden nog verdere uitwerking naar concrete plannen vraagt (zie ook de bouwsteen 'Ambitie').



Strategisch denken wordt nauwelijks apart aangemerkt als aspect waar het leiderschap op gericht is. De concentratie van punten in het midden toont aan dat het strategisch denken, naast visie en daadkracht, wel een rol speelde. Op de vraag waarom respondenten hun punt niet bij 'strategisch denken' plaatsten, gaven zij aan dat deze term voor hen minder concreet was dan visie en daadkracht. Er is één respondent van een uitvoerende organisatie die zijn punt wél bij strategisch denken heeft gezet, een zogenaamde uitschieter ('outlier') die het benoemen waard is. Uitschieters kunnen een voorteken zijn van een trend die aan het ontstaan is, maar nog niet volledig zichtbaar. Dit verhaal zou de trend kunnen inluiden van een nieuwe samenwerkingscultuur door gezamenlijk, domeinoverstijgend en openlijk met elkaar mee te denken in het vinden van oplossingen: "Onlangs heb ik aan een afvaardiging van het strategisch gebiedsteam een dilemma voorgelegd met de vraag de denkkracht en verschillende perspectieven van de aanwezigen te mogen gebruiken om te komen tot adviezen die bij kunnen dragen aan het oplossen van het dilemma. In een open gesprek en met een actieve bijdrage van alle deelnemers is het dilemma aan de orde gekomen en zijn adviezen geformuleerd.

Ik vond het fijn te ervaren dat er vanuit openheid en respect voor ieders inbreng, goed naar elkaar werd geluisterd, werd doorgevraagd en inbreng werd gegeven. Ik vond het lastig dat de gemeente aangeeft het moeilijk te vinden om als partner mee te praten omdat het over hun eigen beleid gaat. Ik begrijp dat enerzijds, maar wanneer het uitgangspunt is dat het strategisch gebiedsteam van ons allemaal is met het belang van de wijk en de wijkbewoner voorop, zou het wenselijk zijn om ook dat dilemma aan te gaan. Wat mij betreft is integraal werken voor ons allemaal in deze setting een nieuwe vorm, en gelijke deelname een voorwaarde." Meer over de noodzaak van een cultuurverandering staat beschreven in het hoofdstuk over bouwsteen Belangen.

7.2 Conclusies

1. Ruimte om samen te leren

De meeste deelnemers ervaren voldoende ruimte om samen te leren, vooral medewerkers van programmabureaus, die in een omgeving werken waarin leren, ontwikkelen en experimenteren mogelijk is. Medewerkers van gemeenten ervaren die ruimte om te leren minder, wat aandacht vraagt voor afstemming en ondersteuning binnen de organisatie.

2. Leren door doen versterkt de samenwerking

Het werken volgens het principe 'leren door te doen' blijkt effectief, vooral wanneer experimenteren mogelijk is en er duidelijke procesafspraken bestaan, zodat het gezamenlijke leren structureel wordt ingebouwd. Praktische voorbeelden zoals wijkstuurgroepen, laten zien dat dit leidt tot gezamenlijke ontwikkeling en betere afstemming. Uit deze voorbeelden blijkt dat SPUK KW een leeromgeving biedt waarin samenwerking en gezamenlijk leren centraal staan. De initiatieven voor bijvoorbeeld jonge kinderen worden in de wijken zelf ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij diverse partijen – zoals scholen, kinderopvang, JGZ, ouders en gemeente – stapsgewijs leren en leren samenwerken.

3. Leiderschap gericht op daadkracht biedt concrete stappen

Het leiderschap in de samenwerking richt zich voornamelijk op daadkracht, wat helpt bij het realiseren van concrete stappen in het samenwerkingsproces. Deelnemers waarderen dit positief en het draagt bij aan voortgang en zichtbare resultaten. Visie en strategisch denken in leiderschap ervaren de respondenten minder expliciet, wat erop kan duiden dat de lange termijn richting en integrale plannen nog niet altijd duidelijk zijn voor alle betrokkenen. Dit betekent dat er ruimte is om leiderschap te versterken door lange termijn doelen en integrale afstemming duidelijker te maken.

H8. Slotconclusie

Zes bouwstenen als gemeenschappelijke taal

Gedurende het evaluatieproces hebben we zes condities voor integraal samenwerken behandeld. Vijf kwamen er uit het kijkglas model (Ambitie, Belangen, Relaties, Organisatie en Proces), de zesde (Bewonersbetrokkenheid) hebben we toegevoegd om recht te doen aan de context van het NPLV. Deze bouwstenen hebben ons en de focusgebieden een gemeenschappelijke taal gegeven om te praten over samenwerking in het kader van de integrale, gebiedsgerichte aanpak als middel om de leefbaarheid en veiligheid in twintig kwetsbare wijken te verbeteren. Deelnemers van de procesevaluatie waardeerden het open gesprek over de bouwstenen, en uitten de wens om hierover ook de komende jaren in gesprek te blijven. Aandacht besteden aan de samenwerking draagt direct bij aan het bereiken van effecten.

De zes bouwstenen zijn ieder apart onderwerp geweest van gesprek en voor de conclusies per bouwsteen verwijzen we naar de afzonderlijke hoofstukken. Tegelijkertijd zien we een aantal rode lijnen door de bouwstenen heen lopen. Die werken we in dit hoofdstuk kort uit.

Cultuuromslag volop gaande

Het NPLV vraagt om een fundamenteel andere aanpak dan men gewend is in de huidige structuren. De opgave beperkt zich niet tot de grenzen van een organisatie of domein. Er is geen traditionele hiërarchische of opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen partijen. In plaats daarvan zitten partijen gelijkwaardig aan tafel, inclusief gemeente en bewoners. Partijen zijn wederzijds afhankelijk om effecten te bereiken. Er is dus meer nodig dan een verdeling van taken op papier. Er wordt een beroep op elkaar gedaan om mee te denken om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Dit zijn kenmerken van de complexe context waarin de samenwerking en de integrale aanpak plaatsvindt.

Deze procesevaluatie toont aan dat de cultuuromslag die nodig is om integraal te kunnen samenwerken in deze complexe context volop gaande is. Er is een breed besef dat een cultuur van gelijkwaardigheid, open dialoog, en een lerende houding essentieel is. Hoewel dit nog niet breed zichtbaar is, wijzen individuele voorbeelden erop dat kennisdeling en het gezamenlijk oppakken van verantwoordelijkheid langzamerhand vorm krijgen.

SPUK KW als vliegwiel

De interdepartementale financiering van de SPUK KW heeft een vliegwiel effect op de samenwerking. De deelnemers aan de werksessies voor deze procesevaluatie vinden de regeling positief, vooral het integrale karakter ervan en de mogelijkheid die focusgebieden aangrijpen om op een participatieve manier invulling te geven aan de SPUK KW plannen. Dit versterkt eigenaarschap en samenwerking tussen domeinen. Het inzetten van SPUK KW middelen biedt bewoners ruimte om ideeën en initiatieven tot uitvoering te brengen en draagt bij aan de gelijkwaardige samenwerking met bewoners, ook via de inzet van sleutelfiguren en ervaringsdeskundigen uit de wijk op de SPUK thema's zoals preventie van armoede en schulden.

Dit beeld wordt ook ondersteund vanuit pijler 3 van de Monitor SPUK KW. In deze pijler voeren we zes verdiepende studies uit – variërend van armoede en schulden tot veerkracht en jonge kind – waarin samenwerking ook uitgebreid aan bod komt. De zes studies laten stuk voor stuk zien dat samenwerking tussen een breed scala aan partners essentieel is. De vraagstukken waar de SPUK KW zich op richt zijn immers met elkaar verweven. Armoede raakt bijvoorbeeld direct aan gezondheid, onderwijs en wonen. Dat maakt het nodig om domeinen te verbinden. Dan gaat het niet alleen om de formele organisaties, ook de verbinding met informele netwerken blijkt in vrijwel alle interventies van de SPUK KW cruciaal: formele structuren zorgen voor continuïteit en middelen, informele netwerken voor nabijheid en vertrouwen. De waarde van integraal werken blijkt bijvoorbeeld als de inzet op het bereik van voorschoolse educatie effect heeft op arbeidsdeelname en bestaanszekerheid van ouders en gezinnen. Dáár zit de kracht van de SPUK KW.

Tegelijkertijd belemmert het geoormerkte geld in thematische pijlers de continuïteit en het werkelijk integraal werken. De uitdaging ligt in het benutten van de positieve werking zonder in verkokering en tijdelijke inzet te blijven hangen. Terugkijkend zijn, door de tijdsdruk bij de aanvragen voor de eerste ronde van de SPUK, bewoners en soms ook partners niet voldoende meegenomen in het proces. Dit heeft ertoe geleid dat de ambities voor hen soms ver van hun leefwereld af staan.

In de aanloop naar de tweede ronde van de SPUK KW wordt al zichtbaar dat steeds meer gebieden bij het formuleren van hun aanvragen de ruimte nemen om samen te werken – ook met bewoners – bijvoorbeeld door ambities visueel weer te geven of naar herkenbare thema's te vertalen. Dit vergroot de kans op betrokkenheid en draagvlak. Meer dan bij de eerste ronde van de SPUK KW ligt de nadruk nu op resultaten in plaats van op activiteiten.

Dit biedt kansen om vanuit een meer integrale visie te werken en sterker het verband tussen thema's te leggen: investeren in jonge kinderen draagt bijvoorbeeld bij aan latere arbeidsparticipatie; werken aan bestaanszekerheid heeft effect op gezondheid en leefbaarheid.

Het kasteel onder constructie

Het 'kasteel' (zie bijlage D) dat met de bouwstenen van het samenwerkingsverband gebouwd wordt, is nooit af. Er zal continue aandacht nodig zijn voor het aanscherpen van de ambitie, het bespreken van belangen, het samenwerken met bewoners, het opbouwen van relaties, het verstevigen van de governance, en afspraken maken over het proces. Samenwerken in het kader van de integrale aanpak is geen afgerond project, maar een continu proces vol dilemma's en 'onderhoudspunten':

- **Bewonersbetrokkenheid en de urgentie op straat**
  Een belangrijk voorbeeld van zo'n dilemma is de samenwerking met bewoners. Van de vier groepen die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn bewoners de minst positieve groep. En bij de vragen over deelname van bewoners aan het samenwerkingsverband en inzicht in hun perspectieven geeft slechts een derde van de deelnemers aan dit voldoende te vinden. Bewonersbetrokkenheid verdient constante aandacht, omdat hun perspectief onmisbaar is. We

zien in de focusgebieden dan ook dat steeds meer wordt ingezet op hun actieve betrokkenheid. Actieve betrokkenheid en directe deelname van bewoners aan de ontwikkeling van wijkplannen of het realiseren van ontmoetingsplekken, leidt er direct toe dat inwoners vaker ervaren dat hun stem serieus wordt genomen. Dit geldt nog maar voor een kleine, actieve groep bewoners, maar er zijn positieve voorbeelden dat dit groeiende is. Tegelijkertijd ervaren partijen hierin ook een dilemma. Het perspectief van bewoners staat regelmatig haaks op de systeemlogica van overheden en instanties. Wat voor een organisatie werkt en zinvol is, werkt niet automatisch voor bewoners. In de focusgebieden wordt gestreefd naar systeemdoorbraken, maar de realiteit van rattenoverlast en schimmelwoningen vraagt ook om directe actie. Die spanning – tussen urgentie op straat en het langetermijnperspectief van beleid – is blijvend.

- **Relaties als basis voor samenwerking**
  Sterke samenwerking begint bij vertrouwen, iets wat continu om aandacht vraagt. Partners willen elkaars belangen leren kennen en zoeken toenadering, maar de stap naar echt gelijkwaardig samenwerken voelt soms nog onwennig. Oude patronen, zoals opdrachtgever-opdrachtnemer, steken daarbij geregeld de kop op. Door te investeren in relaties ontstaat ruimte voor open gesprekken, ook over lastige onderwerpen als belangen en governance. Samen activiteiten oppakken in de wijk en regelmatig reflecteren versterken de onderlinge band, zelfs bij wisselingen in teams. Dialoogtafels en gezamenlijke momenten, eventueel met een neutrale begeleider, blijken daarbij waardevol: ze vergroten vertrouwen en maken de samenwerking zichtbaar sterker.

- **Leren en monitoren in een complexe context**
  Het leren omgaan met de dynamiek en de complexe context van het nationaal programma vraagt om een andere houding en gedrag, zoals flexibiliteit, een bereidheid tot continu monitoren van de voortgang, samen leren en regelmatig bijsturen. Uit de voorbeelden van de focusgebieden blijkt dat de SPUK KW een leeromgeving biedt waarin samenwerking en gezamenlijk leren centraal staan. Er is ruimte om 'te leren door te doen', om te experimenteren, te werken op andere manieren zoals wijkstuurgroepen. Zo leert men omgaan met het feit dat de enige constante de verandering is. Daarbij is het belangrijk om te monitoren wat er gebeurt en met welke resultaten. Tegelijkertijd zijn causale verbanden moeilijk hard te maken in een complexe context. Maar dat betekent niet dat men geen inzichten te genereren vallen. Door kwantitatieve en kwalitatieve methoden te combineren ontstaat een rijker beeld dat leermogelijkheden ontsluit.

Bijlage A. Sprockler vragenlijst

Het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid wil een integrale aanpak stimuleren, zodat problemen van een gezin, wijk of buurt kunnen worden opgelost. Met 'integrale aanpak' bedoelen we een werkwijze waarin ministeries, maatschappelijke organisaties, gemeenten, bedrijven en bewoners met een gezamenlijk doel voor ogen samenwerken en investeren in een gebied. Bij zo'n integrale aanpak is een goede samenwerking tussen alle partijen erg belangrijk. Nu zijn we benieuwd naar hoe jij deze integrale samenwerking ervaart in de praktijk van jouw eigen gemeentelijk focusgebied.

Gemeentelijk focusgebied:

- Amsterdam Nieuw-West
- Amsterdam Zuidoost
- Arnhem Oost
- Breda Noord
- Delft West
- Den Haag Zuidwest
- Dordrecht West
- Eindhoven Woensel-Zuid
- Groningen Noord
- Heerlen Noord
- Leeuwarden Oost
- Lelystad Oost
- Nieuwegein Centrale-As
- Roosendaal-stad
- Rotterdam Zuid
- Schiedam Nieuwland-Oost
- Tilburg Noordwest
- Utrecht Overvecht
- Vlaardingen West
- Zaandam Oost

We zijn op zoek naar voorbeelden van hoe de integrale samenwerking in dit focusgebied meestal verloopt, in jouw beleving. Daarom vragen we je één specifieke ervaring te delen vanuit jouw rol, die positief of negatief kan zijn.
Kun je een kort verhaal delen waarin je vertelt over één specifieke ervaring die veelzeggend is voor het verloop van de integrale samenwerking in dit focusgebied tot nu toe? En wat vond je daarvan?

Nu volgen een aantal vragen die gaan over jouw verhaal. Zet een stip op de lijn om de vraag te beantwoorden.

De toon van mijn verhaal is .....

positief — negatief

In mijn verhaal ervaarde ik .... tussen de mensen of organisaties waarmee ik samenwerkte.

een gebrek aan vertrouwen — vertrouwen

In mijn verhaal ervaarde ik .... tussen de mensen of organisaties waarmee ik samenwerkte. (Met betrokkenheid bedoelen we een gevoel van verbondenheid met de integrale aanpak in dit focusgebied.)

een gebrek aan betrokkenheid — betrokkenheid

In mijn verhaal ervaarde ik dat we werken vanuit ..... over de ontwikkeling van dit focusgebied. (Met ambitie bedoelen we het streven naar een bepaald doel.)

ieders eigen ambitie — een breed gedeelde ambitie

In mijn verhaal vond ik de samenwerking tussen de mensen of organisaties... verlopen. (Met gelijkwaardig bedoelen we dat de stem en ideeën van alle partijen ertoe doen.)

ongelijkwaardig — gelijkwaardig

In mijn verhaal was het leiderschap vooral gericht op .... (Zet een stip in de driehoek die het beste de balans tussen de drie elementen weergeeft.)

Nu volgen er een aantal vragen over de integrale samenwerking in het algemeen.

Bewoners nemen deel in het hele proces van de integrale samenwerking ... (Vink 'Niet van toepassing' aan in het geval bewoners helemaal niet deelnemen.)

zonder dat ze echt iets hebben in te brengen — als gelijkwaardige partners

- Niet van toepassing

In onze integrale samenwerking is er ..... inzicht in de verschillende perspectieven van bewoners.

onvoldoende — voldoende

De lokale organisatorische inrichting werkt..... voor de samenwerking. (Hiermee bedoelen we de afspraken over de wijze van bestuur, overlegvormen, taken en rolverdeling.)

belemmerend — ondersteunend

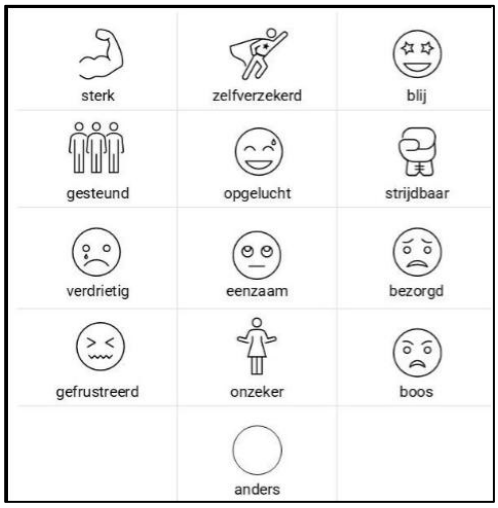
Binnen de integrale samenwerking ervaar ik ... ruimte om samen te leren.

onvoldoende — voldoende

De effecten van de integrale samenwerking zijn...

(nog) niet merkbaar — overduidelijk (1+1=3)

Mijn overheersende gevoel bij de integrale samenwerking.... (Zet een stip ergens in het plaatje.)



Als laatste volgen drie vragen over je organisatie en rol.

De rol die ik heb in het kader van de integrale samenwerking: (Selecteer 1 optie.)

- Bewoner
- Ervaringsdeskundige
- Uitvoering
- Beleid
- Management/projectleiding
- Monitoring en onderzoek
- Anders, namelijk: .....

Type organisatie waar ik aan verbonden ben: (Selecteer 1 optie.)

- Burgerinitiatief
- Woningcorporatie
- Politie
- Zorgorganisatie
- Welzijnsorganisatie
- School/onderwijs
- Programmabureau bij de gemeente
- Programmabureau onafhankelijk van de gemeente
- Gemeente (anders dan programmabureau)
- Anders, namelijk: .....

Periode dat ik actief ben in deze rol: (Selecteer 1 optie.)

- Minder dan 3 maanden
- Tussen 3 maanden en 1 jaar
- Tussen 1 en 2 jaar
- Langer dan 2 jaar

========== EINDE VRAGENLIJST==========

Bijlage B. Cynefin Framework

Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in de aard van de maatschappelijke opgave waar het NPLV voor staat, is het raadzaam om het Cynefin Framework (Snowden & Boone, 2007) erbij te pakken. Dit model helpt om de uitkomsten van de procesevaluatie van de monitor SPUK KW te duiden in het 'complexe' domein. De tekst in deze bijlage is gebaseerd op de beschrijving van het Cynefin Framework zoals opgenomen in het boek van Kaats & Opheij (2021). Daarin staat ook het kijkglas model dat we hebben gebruikt voor het theoretisch kader.

Het Cynefin Framework biedt vier contexten van besluitvorming, die ook wel als domeinen worden aangeduid: Eenduidig, Ingewikkeld, Complex en Chaotisch (zie figuur). Het model gaat ervan uit dat je in een ingewikkelde context een probleem op een andere manier aanpakt dan in een complexe context, en in een simpele context weer anders dan in een chaotische context.

1. Eenduidige context

Binnen de eenduidige context van het Cynefin Framework zijn oorzaak en gevolg voor iedereen binnen de samenwerking voorspelbaar en duidelijk. De betrokkenen werken met procedures, vastgestelde regels en niets wordt aan het toeval overgelaten, waardoor de uitkomst zo goed als bekend is. Het gaat hier om standaardwerkprocessen, juridische structuren en bewezen praktijkuitvoeringen.

Als zich een vraagstuk voordoet in een eenduidige context, is de werkwijze als volgt. Als eerste worden de feiten vastgesteld. Vervolgens gaat het erom deze feiten op de goede volgorde te zetten en te bekijken in welke categorie ze vallen. Op basis daarvan kan er volgens de regels van die categorie een actie volgen.

2. Ingewikkelde context

Ook in de ingewikkelde context is er sprake van een te begrijpen oorzaak-gevolgrelatie. Het bestaat uit de 'bekende onbekende'. Door de ingewikkeldheid is grondige analyse van de situatie vereist om die goed te kunnen doorgronden. In dit domein zijn experts nodig, die kunnen analyseren en die uiteindelijk bepalen welk gedrag het beste zal zijn in bepaalde situaties.

Om te kunnen handelen in een ingewikkelde context is de eerste stap ook het vaststellen van de feiten, waarna een grondige analyse van de beschikbare informatie plaatsvindt. Pas daarna kan de juiste werkwijze worden toegepast. Het rationeel werken aan probleemsituaties is alleen mogelijk met behulp van verfijnde expertise en deskundigheid.

3. Complexe context

In de complexe context is ongeordendheid het basiskenmerk. De relatie tussen oorzaak en gevolg kan pas achteraf worden vastgesteld. Gedrag laat zich vooraf niet voorspellen en er zijn op voorhand geen juiste standaardantwoorden. Een samenwerking in een complexe context is voortdurend in beweging. Experimenteren kan daardoor daadwerkelijk iets opleveren.

Bij een vraagstuk in een complexe context is er desondanks wel een effectieve aanpak toe te passen. Als eerste is het verstandig om verschillende werkwijzen uit te proberen en hiermee te experimenten: er is geen eenduidige werkwijze die gegarandeerd tot succes leidt. Vervolgens moet er gekeken worden naar het resultaat van het experiment. Het gaat om onvoorspelbare situaties die snel kunnen veranderen. Het is zaak hier zo goed als het gaat op te reageren en er flexibel mee om te gaan. Dit vraagt om andere leiderschapscompetenties dan vraagstukken in de eenduidige en ingewikkelde contexten.

4. Chaotische context

In de chaotische context zijn oorzaak en gevolg onduidelijk en zijn gebeurtenissen vaak verwarrend en verrassend. Crises en noodsituaties zijn kenmerken van deze context. Niemand weet op voorhand wat er gaat gebeuren en niemand weet op het moment zelf welke handeling het beste is. Er is amper tijd om te overleggen en het gaat veelal om instinctieve en snelle handelingen. Het oplossen van de noodsituatie en het wegnemen van de eerste paniek staan voorop.

Als zich een vraagstuk voordoet in een chaotische context, moet als eerste de noodsituatie gestabiliseerd worden. Alle handelingen komen hieruit voort. Van daaruit bekijken de betrokkenen welk resultaat dit heeft en of ze op dezelfde manier moeten doorgaan of niet. Ze moeten continu in de gaten houden of de situatie al stabiel is. Is dat niet het geval, dan moeten ze daarop reageren door nieuwe en andere handelingen toe te passen.

Karakteristieken van de vier contexten (zie ook het figuur hiervoor):

3. Complexe context: • Onvoorspelbaar • Vooraf geen relatie tussen oorzaak en gevolg bekend; als je het gevolg kent, kun je achteraf verklaren • Meerdere factoren een rol spelen bij het ontstaan van een situatie • Iedereen heeft verschillende beelden • Veel concurrerende oplossingen mogelijk • We weten niet wat we niet weten	2. Ingewikkelde context: • Expertdiagnose is nodig • Er is een relatie tussen oorzaak en gevolg, maar die is niet evident en vraagt intensief onderzoek • Meer goede antwoorden mogelijk • We weten wat we niet weten
4. Chaotische context: • Hoge turbulentie • Geen relatie tussen oorzaak en gevolg; het heeft geen zin om te zoeken naar 'het goede antwoord' • Veel te beslissen, weinig tijd om na te denken • Hoge spanning	1. Eenduidige context: • Zich herhalende patronen en consistente gebeurtenissen • Voor iedereen heldere oorzaak-gevolgpatronen • Het 'goede antwoord' bestaat • Je weet wat je wel en niet weet

Bijlage C. De Sprockler methode

Inleiding

Voor deze procesevaluatie van de monitor SPUK KW hebben we gebruik gemaakt van de Sprockler methode. In deze bijlage staat een algemene beschrijving van de methode.

Sprockler is zowel een filosofie als een onderzoeksmethode voor cyclisch leren. Er is een online tool die het verzamelen en analyseren van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens op een eenvoudige en betekenisvolle manier faciliteert. De dataverzameling kan op meerdere momenten van sociale veranderprocessen (projecten, programma's, onderzoek) gebeuren:

1. Aan de start: hoe staat het er nu voor? Of vooruitkijkend: wat is nu een voorbode voor de toekomst of waar willen we meer van zien?
2. Tijdens de implementatie van het proces als monitor: wat gebeurt er en hoe vindt verandering plaats?
3. Afsluitend of evaluatief: wat zijn de uitkomsten van het proces en wat betekent dat voor het gelopen traject?

De methode – narratief en regeneratief

In tegenstelling tot andere methoden is Sprockler een methode die leren in elke stap centraal heeft staan. Door de participatieve en narratieve basis geeft de methode eigenaarschap over de data en gegenereerde kennis bij de respondent en onderzoekers. Samen ga je op zoek naar de patronen en het meta-verhaal om duurzame lessen te leren. De stappen die de methode voor staat zijn:

- Participatief formuleren van de thema's waar we naar willen vragen. Hierbij geldt als leidraad: waar zijn we echt nieuwsgierig naar? Wat weten we nog niet? Welke inzichten helpen ons verder?
- Het narratieve karakter van de peiling vergroot de authenticiteit en uit ervaring blijkt dat de informatie ook dichterbij de daadwerkelijke realiteit ligt, dan alleen het vragen van meer algemene en abstracte vragen. Respondenten worden verzocht eerst een ervaring (het verhaal) te delen en daaropvolgend betekenis te geven aan deze ervaring. De ervaring wordt benaderd als kwalitatieve data verzameling. De betekenis gevende vragen leveren een verzameling van kwantitatieve data op. Dat de respondenten betekenis geven aan een eigen ervaring, vergroot het inzicht in die ervaring.
- Het verzamelen van de ervaringen kan door middel van de online web collector of de offline app, en op papier. De technologie maakt het echter mogelijk ook grote groepen stakeholders te benaderen die moeilijk samen te brengen zijn. De methode stimuleert het gebruik van een workshop om de data te verzamelen. Door middel van peer-interviews kunnen er simultaan snel veel ervaringen opgehaald, maar vooral ook onderling gedeeld worden. Door het vertellen van de ervaringen vindt er direct een uitwisseling van ervaringen en perspectieven plaats.
- De analyse wordt gedeeld via een interactieve website (die real-time gevoed kan worden). De interactieve website is aantrekkelijk en eenvoudig in gebruik en nodigt – in tegenstelling tot de meeste rapporten – uit om zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve deel te bestuderen. De analyse van de patronen en verhalen kan ook het beste gedaan worden in de setting van een participatieve workshop, waarbij de deelnemers gezamenlijk het meta-verhaal maken.
- Al deze onderdelen van de methode vergroten het leereffect van alle betrokken actoren.

Het online instrument

Het instrument is gebouwd met de uitgebruiker voorop, waardoor deze intuïtief, aantrekkelijk en eenvoudig is voor de maker en gebruiker. De online tool bestaat uit drie modules:

• Designer: in deze module staat het opstellen van de vragenlijst en deze klaar zetten voor collectie centraal. Functionaliteiten zijn onder andere: speciale vraagtypes als bipoles en tripoles, het eenvoudig aanpassen van de volgorde van de vragen, meertaligheid, overzicht van alle peilingen die gemaakt zijn, het eenvoudig delen van peilingen, hergebruiken door middel van het klonen van een peiling en een editor, het testen van de peiling, het activeren van de peiling voor verzamelen van informatie, automatische generatie van testcode, eenmalige invulcode en code voor het meerdere keren invullen – voor als er met interviewers gewerkt wordt.

• Collector: in deze module staat het verzamelen en monitoren van de data centraal. Functionaliteiten zijn onder andere: het benaderen van de respondenten via een geautomatiseerde e-mail, verzamelen van de antwoorden via de web collector of de Android app (offline), monitoren van het aantal respondenten en antwoorden, edit functie van antwoorden – die altijd gemarkeerd zijn als niet-origineel, maken van een CSV of Excel download van de data voor het importeren in andere programma's, vertaal- en transcriptiemodule, media-download en het selecteren van de respondenten voor publicatie (dit om de respondenten die geen toestemming hebben gegeven hun verhaal te publiceren uit het online rapport te houden) en het importeren van databestanden voor aanvullingen op de dataset zoals coderen en bewerkingen mogelijk.

• Visualizer: in deze module staat het eenvoudig en aantrekkelijk publiceren van de data centraal. Functionaliteiten zijn onder andere: het aanmaken van een rapport waarin de data automatisch ingelezen wordt, het verversen van de data als er nieuwe respondenten zijn, keuze uit verschillende grafiektypes en -afmetingen, toekennen van een specifiek verhaal of open antwoord per grafiek, eenvoudig toevoegen van plaatjes, teksten en iconen, een CSS-editor om alle stijlelementen naar wens aan te passen, het maken van meerdere rapporten op basis van één peiling (bijvoorbeeld voor een publieke en interne versie), het publiceren van het rapport door middel van een URL en deze paswoord beveiligd maken.

Onderbouwing van de methode

Sprockler is gebaseerd op diverse onderzoeksmethodieken en inzichten, zoals:

- 'Appreciative inquiry' (Cooperrider, David L, Peter Sorenson et al. (2005). Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development. Chicago, IL Stipes Publishing 2005)
- 'Sensemaking' (Brenda Dervin (1998). "Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use", Journal of Knowledge Management, Vol. 2 Issue: 2, pp.36-46)
- 'Cynefin framework' (Mulder, P. (2018). Cynefin Framework van Dave Snowden. Geraadpleegd dd april 2025 via ToolsHero: https://www.toolshero.nl/besluitvorming/cynefin-framework-dave-snowden),
- 'Design principles' (Weisbord, M. en Janoff, S. Future search: an action guide to finding common ground in organizations and communities, Berrett-Koehler Publishers, 1995)

Bijlage D. Toelichting Aanpak, methodologie en analyse

Inleiding

In deze bijlage beschrijven we hoe we onze mixed methods benadering in vijf stappen hebben toegepast, bestaande uit een documentanalyse, werksessies, analyse, interpretatie en de integratie van alle voorgaande stappen (triangulatie).

Stap 1. Documentanalyse en voorbereidend gesprek

Ter voorbereiding op iedere werksessie heeft een analyse plaatsgevonden van lokale documenten, waaronder ambitiedocumenten en uitvoeringsplannen, die zicht geven op ambities en governance. In deze documenten hebben we gezocht naar een definitie of beschrijving van de samenwerking en integrale aanpak voor het gebied, om een idee te krijgen hoe de samenwerking lokaal vorm krijgt. Daarnaast hebben we een gesprek met een contactpersoon van het programmabureau gevoerd om beter begrip te krijgen van de ambitie en governance, en van de integrale aanpak. In de gebieden waar de uitvoeringsplannen nog niet waren afgerond, was deze mondelinge toelichting onze voornaamste informatiebron.

Stap 2. Werksessies

De werksessies bestonden uit twee delen, die ieder ongeveer 1,5 uur in beslag namen:

1. De Sprockler methode
2. Gesprekken aan dialoogtafels

Ad 1. De Sprockler methode

In het eerste deel van de werksessie werkten we met de online Sprockler vragenlijst, met een kwalitatief gedeelte (verhaal) en kwantitatief gedeelte (zie bijlage A; voor een toelichting op de Sprockler methode zie bijlage C). Dit deel van de sessie bestond uit drie stappen:

- Als eerste werd aan deelnemers gevraagd om in tweetallen hun mening en ervaring te delen met betrekking tot de samenwerking. Dat gebeurde met een verhaalvraag: kun je een kort verhaal delen waarin je vertelt over één specifieke ervaring die veelzeggend is voor het verloop van de samenwerking in dit focusgebied tot nu toe?
- Als tweede legde iedere deelnemer diens verhaal vast in een digitale vragenlijst. In diezelfde vragenlijst kregen de deelnemers een aantal vervolgvragen om het eigen verhaal te duiden en meer context te geven. Deze vragen gingen over de zes bouwstenen van een samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld over de mate van gezamenlijkheid in de ambities of de mate van inzicht in perspectieven van bewoners.
- Vervolgens konden de deelnemers meteen een online interactief rapport met de resultaten bekijken, dat we plenair doornamen. In een enkel focusgebied is er voorafgaand aan de sessie, of achteraf, aan een grotere groep betrokkenen bij de samenwerking gevraagd de Sprockler vragenlijst in te vullen.

Ad 2. Gesprekken aan dialoogtafels

In het tweede deel van de werksessie namen de deelnemers plaats aan dialoogtafels voor een verdiepend gesprek. Hiervoor gebruikten we de metafoor van een 'kasteel', gebouwd met de zes bouwstenen (zie theoretisch kader). De deelnemers werden verdeeld in groepen van zes tot tien personen. Hen werd gevraagd zich voor te stellen dat ze samen een kasteel bouwen als metafoor voor de samenwerking. De gespreksleiders nodigden hen uit gezamenlijk te bepalen waar de bouwstenen in dit kasteel een plek konden krijgen: vormt het een essentieel onderdeel van het fundament, de ruggengraat van de muren, of juist de vlag die trots op de hoogste toren wappert? Of is het een steen die nog niet geplaatst is, of nog wat wiebelig in de muur zit? Vervolgens hebben we besproken wat er nodig is om de bouwstenen te verstevigen en waarom sommige bouwstenen nog niet in het kasteel zaten. Met andere woorden: wat is er nodig om de samenwerking verder te brengen? De gesprekken aan de dialoogtafels zijn opgenomen en op een later moment uitgewerkt door de gespreksleiders, gecombineerd met de aantekeningen die gespreksleiders ter plekke hebben gemaakt.

Stap 3. Analyse van de data

We beschikten voor onze analyse over twee soorten data:

1. Kwantitatief: de gesloten vragen uit de Sprockler vragenlijst
2. Kwalitatief: de open verhaalvraag uit de Sprockler vragenlijst, en de transcripten en aantekeningen van de dialoogtafels

Ad 1. Analyse van de kwantitatieve data

Voor de analyse van de Sprockler vragenlijst is de visualisatietool van Sprockler gebruikt. Daarmee is het mogelijk om semiautomatisch verzamelde data te aggregeren en te analyseren en overzichtelijk presenteren. De grafieken in dit rapport zijn gebaseerd op deze data.

Ad 2. Analyse van de kwalitatieve data

De kwalitatieve data bestond uit de verhalen verzameld met de Sprockler vragenlijst en transcripten en aantekeningen van de dialoogtafel gesprekken. Voor de analyse van de kwalitatieve data hebben we de thematische analysemethode, zoals omschreven door Braun & Clarke (2006) toegepast. Bij

een thematische analyse worden de gegevens geanalyseerd om gemeenschappelijke thema's, ideeën en patronen te identificeren.

We hebben de Sprockler verhalen, en transcripten en aantekeningen van de dialoogtafel gesprekken herhaald gelezen om vertrouwd te raken met het materiaal. Vervolgens hebben we alle documenten ingevoerd in MAXQDA, een softwareprogramma voor kwalitatieve en mixed methods analyse van data, tekst en multimedia. Hierdoor waren we in staat om de Sprockler verhalen en de dialoogtafelgesprekken systematisch te coderen en te analyseren. Voor deze thematische analyse hebben we in MAXQDA een codeboom ontwikkeld die op basis van ons theoretisch raamwerk en de zes bouwstenen iteratief is doorontwikkeld. Deze codeboom diende enerzijds als analytisch kompas en anderzijds als flexibel instrument dat we gaandeweg konden aanpassen wanneer nieuwe inzichten of onverwachte patronen zich voordeden. Op deze manier konden we zowel deductief (gebaseerd op het theoretisch raamwerk) als inductief (open voor nieuwe thema's uit de data) analyseren.

Stap 4. Reflectie en gezamenlijke interpretatie

Tijdens en na de kwalitatieve en kwantitatieve analyse hebben we aandacht besteed aan reflectie en gezamenlijke interpretatie. We hebben tijdens het analyseproces regelmatig gereflecteerd op onze eigen positie, aannames en mogelijke interpretatiekaders. Dit reflexieve element vergrootte de transparantie en validiteit van de analyse. Tot slot hebben we de voorlopige resultaten besproken en gevalideerd in gezamenlijke reflectiesessies met het onderzoeksteam en de focusgebieden, in workshops tijdens de SPUK KW inspiratiemiddag in juni 2025, zodat we verschillende perspectieven konden gebruiken en de interpretaties konden aanscherpen.

Stap 5. Integratie van alle data, analyses en interpretaties (triangulatie)

Als laatste hebben we de kwalitatieve en kwantitatieve gegevens systematisch geïntegreerd. Dit heet triangulatie: het combineren van meerdere bronnen, methoden, theorieën of datatypes om een onderzoeksvraag vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Triangulatie sluit aan bij de kernprincipes van mixed methods onderzoek, die benadrukken dat de combinatie van methoden leidt tot een completer begrip van sociale fenomenen dan elk van de methoden afzonderlijk (Tashakkori & Cresswell, 2007). Hierdoor konden we de methodologische sterktes van kwalitatieve en kwantitatieve resultaten combineren en de complexiteit van het maatschappelijke vraagstuk beter doorgronden (Tashakkori & Cresswell, 2007). Dit heeft de betrouwbaarheid, validiteit en relevantie van de resultaten heeft versterkt. De integratie heeft plaatsgevonden op meerdere niveaus en volgens verschillende technieken (O'Cathain, Murphy & Nicholl, 2010).

a. *Data integratie*: kwantitatieve data uit de documentanalyse en de Sprockler vragenlijst combineerden we met kwalitatieve data uit de dialoogtafels. Hierdoor konden we niet alleen vaststellen hoeveel partners samenwerken in een focusgebieden, maar ook de onderliggende ervaringen, perspectieven en betekenissen die deze cijfers verklaren.
b. *Analyse integratie*: we voerden de analyse van de kwantitatieve en kwalitatieve data parallel uit, waarna de bevindingen systematisch werden samengebracht in een integratief analytisch raamwerk. Zo werden patronen en discrepanties tussen cijfers, ervaringen en percepties expliciet zichtbaar.
c. *Interpretatie integratie*: één onderzoeker voerde de eerste interpretatieslag van de resultaten uit. Deze zijn daarna getoetst en besproken tijdens gezamenlijke reflectiesessies met de andere onderzoekers en met de focusgebieden, zoals hiervoor ook gezegd in workshops tijdens de SPUK KW inspiratiemiddag in juni 2025. Dit creëerde ruimte om inzichten uit de verschillende datatypes te spiegelen, te toetsen en gezamenlijk betekenis te geven.

Daarnaast heeft onze aanpak expliciet ruimte gemaakt voor reflexieve analyse en participatie van betrokkenen (m.n. door de dialoogtafels en de reflectie overleggen na de sessies), wat het onderzoek transformeerde van een statische evaluatie naar een meer lerend evaluatief proces.

Colofon

Auteurs: Nele Blommestein, Karin Sok, Malon Peeters-Osseyran, Esther de Weger, Hanneke Mateman, Anneke Brock

Eindredactie: Tea Keijl, Tekstbureau Zonder H

Deze publicatie is te downloaden via www.wijkwijzer.org.

Datum: 06/10/2025

© WijkWijzer

Overname van tekst is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding: © WijkWijzer, Den Haag, 2025.

Overname van afbeeldingen, foto's en illustraties is niet toegestaan. De personen op de foto hebben niet altijd een relatie met het onderwerp of de tekst.

Deze uitgave is ontwikkeld met ondersteuning van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid en is een uitgave van het kennis- en leernetwerk WijkWijzer.

WijkWijzer
Platform voor leefbare
en veilige wijken

WijkWijzer

WijkWijzer is een platform voor leefbare en veilige wijken. In WijkWijzer bundelen de volgende kennis- en netwerkorganisaties actief hun krachten op het terrein van leefbaarheid en veiligheid: 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.

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld. Desondanks is WijkWijzer niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.