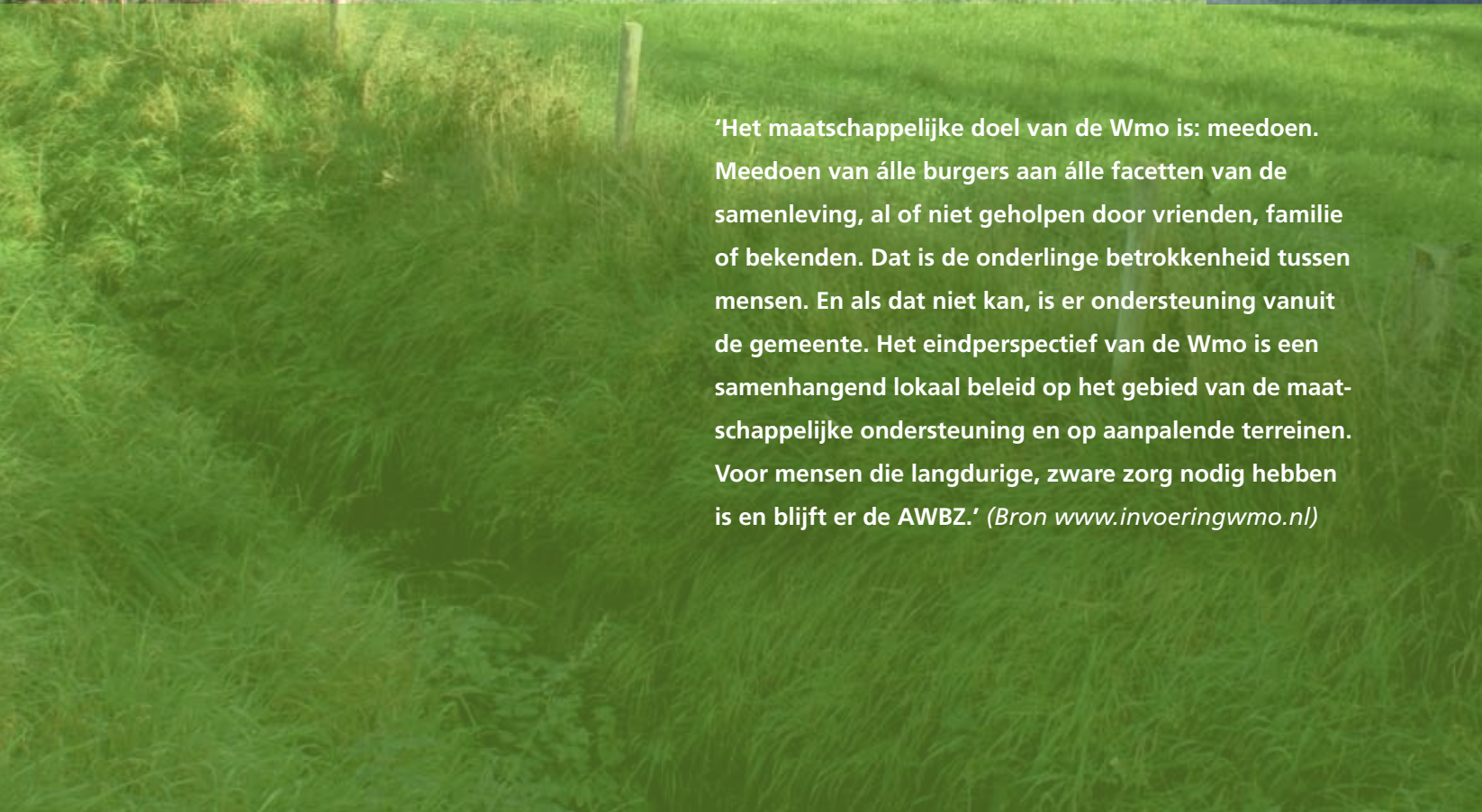


Wmo | wijkaanpak  
Een sterk duo

Handreikingen voor het invullen van het eerste prestatieveld van de Wmo



‘Het maatschappelijke doel van de Wmo is: meedoen. Meedoen van álle burgers aan álle facetten van de samenleving, al of niet geholpen door vrienden, familie of bekenden. Dat is de onderlinge betrokkenheid tussen mensen. En als dat niet kan, is er ondersteuning vanuit de gemeente. Het eindperspectief van de Wmo is een samenhangend lokaal beleid op het gebied van de maatschappelijke ondersteuning en op aanpalende terreinen. Voor mensen die langdurige, zware zorg nodig hebben is en blijft er de AWBZ.’ (Bron [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl))



Wmo | wijkaanpak  
leefbaarheid en sociale samenhang



Deze publicatie verschijnt in het kader van het traject WMO-wijkaanpak leefbaarheid, dat door DSP-groep in samenwerking met Bureau Ruyterveer wordt uitgevoerd met steun van het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport. DSP-groep en Bureau Ruyterveer ondersteunen met raad en daad professionals en bewoners die aan de slag zijn in negen wijken (platte-land, Vinex, grootstedelijk) op het gebied van prestatieveld één van de Wmo: leefbaarheid en sociale samenhang in dorpen en wijken. Doel van het traject is om te onderzoeken op welke manieren de leefbaarheid in verschillende wijken en buurten kan worden verbeterd. In 2009 worden de ervaringen vertaald in een advies voor het Ministerie van VWS.



[ DSP - groep ]  
Onderzoek – Advies – Management



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Wmo | wijkaanpak  
Een sterk duo

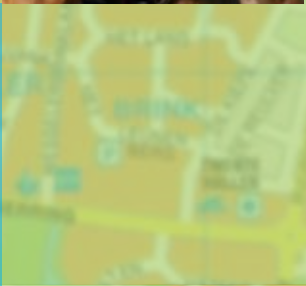
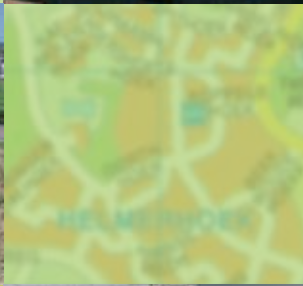
Handreiking



- Gemeente Amsterdam | IJburg
- Gemeente Arnhem | Geitenkamp
- Gemeente Delft | Vrijenban
- Gemeente Den Helder | Julianadorp
- Gemeente Dronten | Biddinghuizen centrum en Koolzaadhof, Lucernehof
- Gemeente Eindhoven | Stratum
- Gemeente Enschede | Boekelo, Usselo, Twello en Broekheurne
- Gemeente Heeze-Leende | drie x honderd huizen
- Gemeente Lopik | Lopik dorp, Benschop



Wmo | wijkaanpak  
leefbaarheid en sociale samenhang



Wmo | wijkaanpak  
leefbaarheid en sociale samenhang



wordt vervolgd



# Inhoudsopgave

## 1 Inleiding

Herinnering aan Holland

2

## 2 Leefbaarheid en sociale samenhang in wijken, buurten en dorpen

Het eerste prestatieveld van de Wmo: een kans en uitdaging

4

Leefbaarheid en sociale samenhang binnen de Wmo

5

Een visie op burgerschap

8

Categoriaal/sectoraal versus integraal beleid

10

De gebiedsgerichte aanpak

11

Grenzen aan wijkbeleid

12

Gedachtesteunen

13

## 3 De praktijk in de negen gemeenten

De eerste lessen

14

Gedachtesteunen

19

## 4 Het proces: perspectief, partners en prioriteiten

Aandacht voor het proces is belangrijk

20

Twee perspectieven: systeemwereld versus leefwereld

21

Wmo-wijkaanpak volgens twee sporen

23

Uitgangspunten en fasering

24

- Kijk op de wijk

25

- Kiezen voor de wijk

27

- Pas op de plaats voor een gebiedsprogramma

28

- In beweging voor leefbaar en sociaal

32

- Terugblikken is vooruitzien

33

- Inbedden in Wmo-wijkbeleid

34

Gedachtesteunen

34

Schema: Wmo-wijkaanpak systeem-leefwereld

35

Literatuur en voetnoten

36

Uitklapblad (omslag):

Schema fasering/acties Wmo-wijkaanpak met tips en instrumenten



# 1 Inleiding

## Herinnering aan Holland



*Denkend aan Holland  
zie ik breede rivieren  
traag door oneindig  
laagland gaan,  
rijen ondenkbaar  
ijle populieren  
als hoge pluimen  
aan den einder staan;  
en in de geweldige  
ruimte verzonken  
de boerderijen  
verspreid door het land,  
boomgroepen, dorpen,  
geknutte torens,  
kerken en olmen  
in een grootsch verband  
de lucht hangt er laag  
en de zon wordt er langzaam  
in grijze veelkleurige  
dampen gesmoord,  
en in alle gewesten*

*wordt de stem van het water  
met zijn eeuwige rampen  
gevreest en gehoord.*

**Hendrik Marsman**

De laatste regels van het gedicht van Marsman zouden volgens de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) ook zo kunnen luiden:

de lucht hangt er laag  
en de zon wordt er langzaam  
in grijze veelkleurige  
dampen verwerkt,  
en in alle gewesten  
worden sociale samenhang  
en leefbaarheid  
in dorpen, wijken  
en buurten versterkt.

De Wmo legt sterk de nadruk op participatie - 'meedoen' - en het eerste prestatieveld behelst 'het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten'.

De Wmo gaat goed samen met de wijkaanpak. Dat leert een verkenning in negen wijken die sinds januari 2007 bezig zijn met de invulling van het eerste prestatieveld.<sup>1</sup>

Uit deze negen pilots blijkt dat de 'wijkenvalshoek' van de Wmo kansen biedt voor gemeenten en hun lokale partners om kwetsbare burgers beter te laten 'meedoen' in de buurt en actief burgerschap te stimuleren. In de praktijk betekent dit, dat het eerste prestatieveld wordt gekoppeld aan andere prestatievelden die onder andere betrekking hebben op advies en informatie, zorg, jeugd, vrijwillige inzet en mantelzorg.<sup>2</sup> Het eerste prestatieveld hangt sterk met deze andere prestatievelden samen en is hiervan niet los te zien.

### De negen prestatievelden van de WMO zijn:

1. het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten;
2. op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden;
3. het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning;
4. het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers;
5. het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijk verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem;
6. het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en aan mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van het behoud van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijk verkeer;
7. het bieden van maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang;
8. het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale hulp bij rampen;
9. het bevorderen van verslavingsbeleid.



Met negen prestatievelden en tientallen partijen die aan deze prestatievelden invulling geven, is de Wmo een megaoperatie. In de praktijk zien we dat gemeenten zich tot nu toe vooral bezig houden met de aanbesteding van de huishoudelijke hulp en de opzet van de Wmo-loketten. Het ontwikkelen van een samenhangend inhoudelijk beleid voor alle prestatievelden komt in vele gemeenten nog nauwelijks van de grond.



### Zoektocht in negen 'gewone' wijken

Deze handreiking vormt de neerslag van lessen die geleerd werden in de opstartfase van het traject in negen gemeenten ten aanzien van het prestatieveld 'leefbaarheid en sociale samenhang'. We zien een zoektocht van de gemeenten samen met burgers én met belangrijke sleutelfiguren uit sectoren als wonen, veiligheid, zorg, welzijn, werk en onderwijs. Soms betreft het een gezamenlijke aanpak van beleidsmakers en professionals die tot nu toe 'nog nooit iets samen gedaan hadden'. Soms bouwen zij voort op beleid dat al in een eerder stadium is ingezet en waait er als het ware een nieuwe wind door 'oude' structuren. Vragen die bij de zoektocht voor beleidsmakers en professionals centraal stonden:

- Hoe is het gesteld met de leefbaarheid en sociale samenhang in de wijk?
- Hoe weten we wat bewoners van de wijk willen als het gaat om prettig samen in de wijk wonen? Maar ook: hoe voorkom ik dat bewoners hun Sinterklaaswensenlijst neerleggen en niets zelf doen?
- Hoe bereiken we ook de kwetsbare groepen in de wijk en hoe weten we wat zij nodig hebben om prettig te wonen?
- Hoe betrekken we naast bewoners ook sectoren als wonen, werken, veiligheid, zorg en welzijn om samen te werken in een integraal proces?

Om de succes- en faalfactoren in deze zoektocht in beeld te krijgen, hebben onderzoekers van DSP-groep in de negen gemeenten het proces gevolgd en onderzocht. Deze handreiking is gebaseerd op plenaire bijeenkomsten met deze gemeenten, gesprekken met de negen gemeentelijke projectleiders en met vertegenwoordigers van actief betrokken welzijnsorganisaties, zorgaanbieders en woningcorporaties.

De handreiking is met name bedoeld voor gemeenten die een traject 'leefbaarheid en sociale samenhang' gaan opzetten en kiezen voor een gebiedsgerichte benadering.

In aanvulling op deze handreiking verschijnen in 2008 cq 2009 de publicaties:

- Wmo-wijkaanpak: kansen voor gebiedsgericht ontwikkelen (2008).
- Wmo-wijkaanpak: 10 misvattingen over sociale samenhang (2008).
- Wmo-wijkaanpak: evaluatie van wmo-wijkbeleid (2009).





## Leefbaarheid en sociale samenhang in wijken, buurten en dorpen



**H**et eerste prestatieveld is breed geformuleerd. Dat geeft gemeenten de kans om lokaal maatwerk te leveren. Afhankelijk van de situatie kunnen gemeenten binnen het eerste prestatieveld verschillende doelen hebben, zoals het creëren van een schone en hele woonomgeving, het bevorderen van een grotere betrokkenheid en inzet van burgers, het bevorderen van ontmoeting tussen bewoners of het verminderen van overlast in de wijk. Prestatieveld 1 schept als het ware de randvoorwaarden om prettig te leven in de wijk. Het gaat uit van de gedachte dat leefbaarheid en sociale samenhang een preventieve werking hebben en onnodig gebruik van voorzieningen kunnen voorkomen. In dit hoofdstuk gaan we eerst nader in op de kernbegrippen leefbaarheid en sociale samenhang. Ook staan we even stil bij het begrip burgerschap, omdat een visie op burgerschap niet kan ontbreken bij beleid voor het eerste prestatieveld. Vervolgens gaan we in op het onderscheid tussen sectoraal/categoriaal versus integraal beleid en de gebiedsgerichte aanpak.

### Het eerste prestatieveld van de Wmo: een kans en uitdaging

#### Het eerste prestatieveld van de Wmo, geeft gemeenten veel ruimte:

*‘Het prestatieveld “bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten”, is ruim en breed geformuleerd. De gemeente heeft hier dan ook een grote vrijheid om lokaal invulling te geven en prioriteiten te stellen. De verschillen in behoeften variëren immers tussen gemeenten, onder meer vanwege bevolkingssamenstelling en lokale tradities. Er zijn bovendien vele manieren waarop gemeenten de sociale samenhang kunnen bevorderen. Zorgen voor aantrekkelijke plekken waar burgers elkaar kunnen ontmoeten is daar een voorbeeld van. Een wijkcentrum waar verschillende zorg- en welzijnsfuncties worden gecombineerd, maakt het mogelijk dat verschillende groepen elkaar regelmatig tegenkomen. Ook sport kan een belangrijke rol spelen bij het bereiken van de doelstellingen op dit beleidsterrein en door de gemeente bevorderd en ondersteund worden. Het bevorderen van sociale samenhang en leefbaarheid raakt ook andere sectoren als wonen, ruimtelijke ordening, integratiebeleid, veiligheid en economie.’*  
(bron: <http://www.invoeringwmo.nl>)

#### De Wmo site van het Ministerie van VWS benadrukt de volgende elementen:

- Bij leefbaarheid gaat het om het wonen in een prettige en veilige omgeving, met de mogelijkheid om - thuis of in de buurt - gebruik te kunnen maken van eenvoudige en toegankelijke zorg-, welzijns- en gemakdiensten.
- Gemeenten staan voor de taak de leefomgeving van bewoners zodanig in te richten dat het de sociale samenhang in de buurt bevordert. Het gaat niet alleen om de fysieke component ‘schoon, heel en veilig’, maar vooral om de sociale dimensies van leefbaarheid: onderling contact, hulp en samen zaken aanpakken.
- Het gaat om alle burgers en in het bijzonder om kwetsbare groepen.
- Het gaat vooral om wat bewoners zelf willen en kunnen doen om de leefbaarheid van de eigen woonwijk te verbeteren: *‘Het ligt dan ook voor de hand dat de gemeente bij de uitwerking van dit beleidsterrein aansluit bij initiatieven van de bewoners, of dergelijke initiatieven stimuleert, om ervoor te zorgen dat de voorzieningen in de wijk optimaal aansluiten bij de wensen en behoeften van de bewoners.’*



- Categorieaal en sectoraal beleid zal omgezet moeten worden in integraal en samenhangend beleid. Het betrekken van partijen wonen, zorg, welzijn en veiligheid en zelfs ruimtelijke ordening, economie, cultuur en onderwijs is uitgangspunt van beleid.

Het eerste prestatieveld laat het aan gemeenten zelf over welke invulling zij geven aan leefbaarheid en sociale samenhang. Zij bepalen welke wijken en welke problemen hierbij prioriteit krijgen. Vanuit de gedachte dat er sectoraal overstijgend samengewerkt moet worden, schrijft de Wmo een gebiedsgerichte aanpak in dorpen, wijken en buurten voor zonder iets te zeggen over de kenmerken van deze aanpak. Het is aan gemeenten om hierin samen met burgers en lokale partijen een eigen weg te vinden en daarover via de bestaande lokale democratische kanalen verantwoording af te leggen.

### Leefbaarheid en sociale samenhang

De brede en ruime definitie creëert onduidelijkheid, maar schept tegelijkertijd kansen. Hieronder gaan we wat dieper in op de begrippen ‘leefbaarheid’ en ‘sociale samenhang’.



Het begrip leefbaarheid legt een verband tussen ‘de omgeving’ en een ‘levend wezen’: *‘In de meest ruime zin verwijst de term ‘leefbaarheid’ naar de mate waarin de omgeving een “goed” leven toelaat.’*<sup>3</sup> Het begrip kent een geschiedenis die teruggaat tot in de jaren zeventig. Met wortels in biologie en ecologie ontbloede het begrip uiteindelijk vooral in de stedelijke vernieuwing, volkshuisvesting en in de meer fysiek gerichte delen van gemeentelijk beleid. Tekenend is dat het ‘prestatieveld leefbaarheid’ al in 1997 als kerntaak voor woningcorporaties is opgenomen in het Besluit Beheer Sociale Huursector.<sup>4</sup>

Aanvankelijk lag de nadruk sterk op een fysiek-instrumentele invulling, die vaak wordt samengevat als ‘schoon, heel en veilig’. Geleidelijk wordt het begrip breder ingevuld met meer sociaal culturele aspecten, zoals waarden- en normendiscussies (bijvoorbeeld in de vorm van portiekgesprekken, stadsetiquette, gedragsregels op scholen of pleinen) en ‘prettig wonen en samenleven’. Maar ook met noties over de kwaliteit van inspraak, participatie en samenwerkingstrajecten, die leuk, netjes, eerlijk en open moeten zijn.<sup>5</sup> Vanuit het prestatieveld leefbaarheid gaan steeds meer woningcorporaties dan ook in het sociale domein interveniëren en soms zelfs zorg- en welzijns-taken overnemen, of financieren, in wijken en buurten waar zij veel woningen bezitten.

Uit de verschillende omschrijvingen van leefbaarheid komt naar voren dat het zowel de woning, de woonomgeving, de sfeer als de voorzieningen betreft.<sup>6</sup> Hierbij ligt de nadruk op:

- schoon en heel: uit allerlei monitoren en onderzoeken blijkt dat een adequaat woningaanbod en een schone en hele woonomgeving een belangrijk onderdeel van een leefbare wijk uitmaken;
- voorzieningen: er zullen voldoende - dat wil zeggen op de bevolkingssamenstelling van de wijk afgestemde - en bereikbare voorzieningen moeten zijn, bijvoorbeeld onderwijs, zorg en welzijn, maar ook winkels en voorzieningen voor sport en recreatie;
- veiligheid: bij veiligheid gaat het om lage criminaliteit en zich veilig voelen in de wijk;
- sociale kwaliteit: de sociale kwaliteit van de leefomgeving slaat op een woonomgeving waar mensen zich prettig en thuis voelen.

#### Heklucht, type Ypenburg.

*In de Haagse Vinex-wijk Ypenburg zijn acht hekluchten geplaatst waarin fietspompjes zijn verzonken. “Heklucht” is het resultaat van een kunstproject. Passerende fietsers met een lekke of zachte band kunnen er hun fietsband oppompen en eventueel een praatje maken met de bewoner van het huis achter het hek. Deze bewoner krijgt met deze pleisterplaats voor fietsers een eigen positie in de wijk. Het hek is gemaakt van gepolijst roestvast staal. Hierdoor glimt het product als een juweel op de grijze stoep. Verkrijgbaar in iedere kleur.*  
(Bron: [www.heklucht.nl](http://www.heklucht.nl))



De laatste jaren zien we ook slimme combinaties ontstaan. We hebben er al één voorbij zien komen: de als kunstobject vormgegeven fietspomp die uitnodigt tot sociaal contact en in elk geval uitkomst biedt bij een lekke band. Andere voorbeelden zijn: een goed ontworpen pleintje of speeltuin waar kinderen spelen terwijl hun toezichhoudende ouders elkaar spreken op bankjes. Of bewoners die samen sleuven graven voor de achterpadenverlichting, die de corporatie vervolgens gratis aanlegt. Of de honderd ‘achter de voordeur gesprekken’ die corporatiemedewerkers samen met het maatschappelijk werk voeren om wensen van bewoners te inventariseren.

Samenvattend zien we dus dat het begrip ‘leefbaarheid’ vanuit de fysieke kant ontstaan is en de laatste jaren steeds meer een sociale invulling krijgt.

‘Sociale samenhang’ en ‘sociale cohesie’ zijn synoniemen en het zijn al net zulke containerbegrippen als de term leefbaarheid. De meeste mensen hebben wel een vage notie waar het naar verwijst, maar heel concreet staat het nauwelijks op het netvlies. Volgens de definitie van Paul Schnabel is sociale samenhang: *‘De mate waarin mensen in hun gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden in hun persoonlijke leven, als burger in de maatschappij en als lid van de samenleving’*.<sup>7</sup>

Er bestaan veel misvattingen over sociale samenhang.<sup>8</sup> Zo wordt bijvoorbeeld vaak verondersteld:

- dat het niet goed gaat met ‘de’ sociale samenhang;
- dat een sterke sociale samenhang altijd wenselijk is;
- dat conflicten ‘de’ sociale samenhang bedreigen.

Bij sociale samenhang gaat het om zaken als elkaar groeten, elkaar kennen, samen dingen doen, elkaar helpen en steunen. Maar ook om solidariteit en de morele verplichting anderen te helpen. Voorbeelden van de verschillende dimensies die aan sociale samenhang worden onderscheiden staan in de onderstaande tabel. Het is goed om te beseffen dat het om heel verschillende aspecten en gedragingen gaat die elk een deel van de sociale samenhang kunnen belichten.

| Dimensies sociale samenhang                                        | Voorbeeld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contact tussen bewoners. Variërend van oppervlakkig tot intensief. | Mensen uit de buurt ontmoeten elkaar in de openbare ruimte: op straat, in openbare gebouwen, op school en in de speeltuin of in winkels in de buurt. Bewoners komen bij elkaar over de vloer en leren elkaar (beter) kennen.                                                                                                                                                                              |
| Wederzijdse hulprelaties <sup>9</sup> .                            | Bewoners verlenen hulp en steun aan elkaar. Dit kan in verschillende vormen en gradaties, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• planten water geven, helpen bij klusjes, zaken lenen van elkaar, kinderen opvangen (instrumentele steun);</li> <li>• luisterend oor, begrip, medeleven tonen (sociaal-emotionele steun);</li> <li>• informatie en advies geven (informatieve steun).</li> </ul> |
| Participatie en gezamenlijke buurtactiviteiten.                    | Bewoners doen dingen samen in de buurt. Dit varieert van buurtmaaltijden, barbecues en oprijlaanborrels tot verenigingswerk, politieke inzet, deelname aan buurtplatforms en buddyzorg en andere vormen van vrijwilligerswerk.                                                                                                                                                                            |
| Identificatie van bewoners met hun buurt.                          | Mensen voelen zich thuis en veilig in de eigen buurt, voelen zich verbonden met hun woonomgeving en met andere buurtbewoners en geven daar op verschillende manieren uiting aan, bijvoorbeeld door de woning op hoogtijdagen te versieren (kerst, jubileum, Nederlands elftal).                                                                                                                           |

‘Sociale samenhang bevorderen’ heeft een normatieve component. Een gemeente kan bijvoorbeeld de ambitie hebben om mensen van verschillende achtergronden en culturen in de wijk met elkaar in contact te brengen. Maar willen die burgers dat zelf ook? Daarnaast speelt het gegeven dat een sterke sociale samenhang niet altijd positief hoeft te zijn. Je kunt ook ‘te veel’ sociale samenhang hebben in die zin dat mensen, die het met elkaar goed kunnen vinden, anderen (die niet tot de eigen groep behoren) uitsluiten. In hechte bewonersgroepen kan het sterk ‘samenklonteren’ (segregatie) de integratie met anderen in de weg staan.<sup>10</sup>

Bij het begrip sociale samenhang is nog een waarschuwing op zijn plaats: er wordt vaak te gemakkelijk vanuit gegaan dat het fysiek bij elkaar brengen van mensen ‘vanzelf’ wel resulteert in contact, gevolgd door begrip, vertrouwen, betere onderlinge relaties en goede samenwerking. De praktijk blijkt weerbarstiger. Mensen bewust ‘mengen’ en bij elkaar brengen, leidt niet zonder meer tot vertrouwen, maar wakkert soms zelfs vooroordelen en haat aan.<sup>11</sup> Wat wel en niet werkt bij het versterken van de samenhang in wijken en buurten is al jaren onderwerp van onderzoek. Voor de hand liggende oplossingen zijn er niet. Elke wijk is immers uniek en bewoners kunnen zeer diverse behoeften hebben aan wederzijds contact of steun.

**Een gemeenteambtenaar die iets wil met sociale samenhang moet zich daarom altijd afvragen wat en waarom hij of zij precies wil bereiken en of dit overeenstemt met wensen en verlangens van bewoners.**

leefbaarheid

→

←

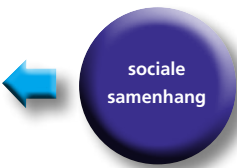
sociale samenhang

**Werken aan leefbaarheid en sociale samenhang kan vele doelen dienen zoals:**

- bewoners meer in beweging krijgen voor allerlei buurtklussen;
- nieuwe groepen burgers betrekken bij formele overlegorganen zoals wijkplatforms, wijkteams en bewonersorganisaties, maar ook op minder traditionele, informele manieren teneinde het contact met burgers te verbeteren;
- vervreemding van burgers met verschillende achtergronden en leefstijlen tegengaan;
- vereenzaming van bepaalde groepen kwetsbare burgers voorkomen of aanpakken;
- onderlinge verdraagzaamheid onder burgers verbeteren;
- overlast, criminaliteit en onveiligheidsgevoelens verminderen;
- levendigheid en gezelligheid in de buurt verbeteren, zodat deze aantrekkelijker wordt voor lokale ondernemers.

Het is van belang dat de gemeente helder krijgt wat ze wil bereiken met trajecten op het vlak van leefbaarheid en sociale samenhang. Zij kan daarbij specifieke elementen kiezen zoals ontmoeting en contact, of juist de hulprelaties. Alle doelen willen bereiken werkt meestal niet. Het is beter scherpe keuzes te maken en deze zo concreet mogelijk te vertalen naar beleidsdoelstellingen. Om deze keuzes te kunnen maken, is het onder andere van belang te weten wat burgers belangrijk vinden en welke rol ze zelf willen in het traject.

*Biddinghuizen is een polderpioniersdorp uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Als je Biddinghuizen binnen komt, passeer je eerst de school, de supermarkt en de kerk voor je thuis komt. En achter dat huis ligt een enorme tuin waar in veel gevallen de aardappelen en de bloemkolen groeien. Biddinghuizen is in de loop der jaren een ‘doorgangsdorp’ geworden voor mensen die een goedkope huurwoning zoeken. Deze ‘nieuwe’ bewoners gebruiken hun tuin niet voor bloemen of groenten, maar meer als schuur of opslagplaats. Dit roept veel wrevel bij de oorspronkelijke bewoners. Met oude en nieuwe bewoners en de corporaties wordt gezocht naar een oplossing. (zie: [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo))*



Een goede buur is iemand die afstand en interesse weet te combineren: ‘afstandelijke nabijheid: niet te close, maar wel behulpzaam als het moet’.<sup>12</sup>





## Een visie op burgerschap

Werken aan leefbaarheid en sociale samenhang kan een gemeente belangrijke voordelen opleveren, vooral als er een visie is op burgerschap. Het is de burger die in belangrijke mate bepaalt hoe de sfeer is in de wijk en die een bijdrage kan leveren aan meer en beter contact tussen mensen onderling.

Om tot een lokale visie op burgerschap te komen, staan de volgende vragen centraal:

1. Wat willen burgers zelf en wat kunnen en mogen we van burgers verwachten bij het leefbaar(der) maken van een wijk? (Het gaat hier om de inhoud ofwel de 'wat' vraag.)
2. Welke rol geven we de burger/wil de burger zelf hebben in het traject leefbaarheid en sociale samenhang en hoe bevorderen we een actieve rol van burgers? (Het gaat hier om het proces ofwel de 'hoe' vraag.)

De Wmo wil dat mensen minder afhankelijk zijn van dure hulp of specialistische zorg. Zelfredzaamheid, onderlinge hulprelaties en actief burgerschap moeten gestimuleerd worden. Allemaal mooi gezegd en waar. Maar hoe doe je dat? De WRR<sup>13</sup> onderscheidt vier typen burgers:

- 'Actieve burgers' die vertrouwen in de overheid hebben, bewonersplatforms oprichten, inspraakavonden bezoeken en kritisch met de overheid meedenken. Zij zijn als het ware 'bestuurlijk betrokken' (20 % van de bevolking).
- 'Afhankelijke' burgers zijn gezagsgetrouw en zoeken geborgenheid, hebben behoefte aan contact met de overheid en willen geïnformeerd worden (ongeveer 26% van de bevolking). Vaak betreft het de wat oudere burger, ietwat behoudend en sober levend, niet sociaal emancipeerd maar wel bereid tot investeren in de buurt en naoberschap.
- 'Afzijdige' burgers (31%) hebben een grote afstand tot overheid en politiek. Eigenbelang gaat voor het algemene belang. Deze burgers wantrouwen de overheid en staan intolerant ten opzichte van gezag. Dit zijn meer consumptief ingestelde burgers, die zelfredzaam zijn en 'de eigen broek' ophouden.
- 'Afwachtende' burgers (23%) zijn ongeïnteresseerd in de traditionele democratische instituties; zij redden zich en denken de overheid niet nodig te hebben. Het zijn kritische, calculerende, assertieve en op zichzelf gerichte burgers.

We zien dus dat zelfredzaamheid en actieve inzet niet vanzelfsprekend in elkaars verlengde liggen. Er zijn burgers die zichzelf uitstekend kunnen redden, maar die niet zo snel de handen uit de mouwen zullen steken op buurt- en wijkniveau. Burgers die wel actief zijn in de buurt doen dat vaak uit persoonlijke motieven. Toch willen ze er vaak ook iets voor terug. Een goed contact met de overheid is dan wel het minste. Burgers kunnen zich ook op uiteenlopende manieren inzetten voor (de leefbaarheid van) hun wijk. Burgers kunnen uiteraard ook veranderen van 'afwachtende' in 'actieve' burgers. Maar daar moet wel iets voor gebeuren, bijvoorbeeld het vertrouwen in de overheid herstellen.

Van belang is dus dat een gemeente zich eerst afvraagt welke vormen van burgerschap ze wil stimuleren en vervolgens te onderzoeken waar het potentieel in de buurt zit als het gaat om *meedoen*, in welke vorm dan ook, en hoe je dit potentieel aanboort. Dit vereist tevens een goed beeld van de bewoners, omdat - afhankelijk van de burgerschapsstijl - verschillende bewoners een andere rol van de gemeente verwachten. Dit kan bepalend zijn voor de manier waarop een gemeente deze bewoners het beste kan benaderen.

Een andere indeling die meer de *houding van de overheid naar de burger* weergeeft is de participatieladder<sup>14</sup>. Het gaat in deze ladder om de mate van invloed (participatie) die burgers hebben op het te ontwikkelen beleid. Met andere woorden, op welk niveau wordt er geparticipeerd? Het participatieniveau heeft vooral te maken met de houding van de betrokken overheid ten opzichte van burgers. De niveaus die meestal worden onderscheiden zijn:

- raadplegen: de betrokken burgers en organisaties worden gezien als gesprekspartners bij de ontwikkeling van beleid (niet bindend);
- adviseren: de betrokken burgers en organisaties hebben de gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren (niet bindend);
- coproduceren: het politiek bestuur en de betrokken burgers en organisaties komen gezamenlijk een probleemagenda overeen, waarna gezamenlijk naar oplossingen wordt gezocht (zwaar commitment);
- meebeslissen: besluitvorming wordt aan de betrokkenen gedelegeerd (het politiek bestuur verbindt zich aan deze besluiten).

Meer informatie: [http://www.publiek-politiek.nl/thema\\_s/lokaal\\_regionaal/burgerparticipatie](http://www.publiek-politiek.nl/thema_s/lokaal_regionaal/burgerparticipatie)

### Bekende vormen van burgerparticipatie binnen het eerste prestatieveld zijn:

- binnen buurtveiligheidsinitiatieven: als straatcontactpersoon, lid van een buurtinterventieteam, of van een buurtbeheergroep<sup>15, 16</sup>;
- helpen bij schoonmaakacties in eigen straat/buurt;
- buurtbemiddelaars bij burenc conflicten;
- vrijwilliger in een buurtvereniging;
- als buurman of buurvrouw koken of boodschappen doen voor een zieke;
- buddy van een chronisch zieke;
- mentor van een risicjongere of risicoleerling;
- maatje van een minderjarige asielzoeker of iemand met psychiatrische problematiek;
- huiswerkbegeleider van een groep scholieren;
- lid van een wijkplatform of ander formeel inspraakorgaan zoals een seniorenraad.

Om tot een visie te komen, kan de gemeente samen met burgers en lokale partners (woningcorporaties, zorg- en welzijnsorganisaties, de politie en andere partners) antwoord zoeken op twee eerder genoemde 'visievragen' over burgerschap. Deze vragen hebben we hieronder nog in een aantal deelvragen uitgewerkt.

### Relevante vragen voor de inhoud (wat) zijn:

- Wat houdt de burgers in onze gemeente (buurt/wijk) bezig? Waar liggen ze wakker van (denk niet alleen aan problemen maar ook aan kansen)?<sup>17</sup>
- Welke wensen en noden hebben kwetsbare burgers in de wijk en hoe kunnen we ze actief bij de wijk betrekken?
- Waar zit het potentieel van burgers en hoe kunnen we dat beter benutten?
- Bij welke bewoners is de slaagkans het grootst om ze actief bij de buurt te betrekken?
- Hoe gaan we het vertrouwen van burgers winnen?
- Hoe kunnen we ontevreden en klagende burgers stimuleren tot een actieve inzet in hun buurt en het oplossen van problemen?





*In Heeze-Leende is in drie buurtjes met in totaal ongeveer 180 huizen een enquête gehouden naar mate van en de behoefte aan buurtcontacten. Het meetinstrument sociale samenhang lag aan deze enquête ten grondslag (zie uitklapblad omslag). Wel is de vragenlijst uitgebreid om zodoende ook de behoefte van mensen aan meer contact te kunnen meten. De respons was hoog. Een opvallend resultaat uit de enquête was dat ongeveer negentig procent van de bewoners aangaf geen behoefte te hebben aan meer contact in de eigen buurt. Tegelijkertijd bleek er een groot potentieel aan actief burgerschap te zijn: ongeveer een derde van de bewoners was bereid zich in te zetten voor de buurt. Zie [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)*

Voorbeeld: door samen met buurtbewoners een braakliggend veldje op te knappen wordt de buurt er niet alleen fysiek beter van, maar hebben de bewoners ook onderling contact en verbetert de samenwerking met de contactambtenaar openbare ruimte van de gemeente en daarmee het vertrouwen in de overheid.

#### Relevante vragen voor wat betreft het proces (hoe) zijn:

- Welke rol geven we burgers in het proces en dus ook bij het maken van keuzes voor de wijk?
- Hoe betrekken we kwetsbare burgers bij het proces?
- Hoe zorgen we dat we niet alleen de 'actieve' burger bij het proces betrekken, maar ook de wat meer 'afzijdige' en 'afwachtende' burgers?
- Hoe gaan we om met de formele inspraakorganen waarin burgers vertegenwoordigd zijn (seniorenraad, patiëntenplatforms etc.) in vergelijking tot de niet georganiseerde burger?
- In welke mate verwachten/hopen/willen we dat burgers het heft in eigen hand nemen? Wat gaan we doen om dat te stimuleren?
- Wat verwachten onze burgers van de overheid en lokale partners?
- Waar ligt de grens tussen de verantwoordelijkheden van de burger en die van de professionals of de gemeente?

#### Wat willen burgers?

Een gemeente kan geen visie op burgerschap ontwikkelen wanneer ze niet weet wat burgers willen en wat ze van hen kan verwachten. Het eerste prestatieveld van de Wmo vraagt er als het ware om dat burgers geraadpleegd worden over hun wensen en verlangens als het gaat om het leefbaar(der) maken van de buurt en hen waar mogelijk betreft bij het proces. 'De burger centraal' is dan ook niet voor niets een belangrijk uitgangspunt voor het eerste prestatieveld. Het gaat hier om alle burgers en dus ook om kwetsbare burgers. Voor de gemeenten is het van belang te zien welke maatschappelijke organisaties al goede contacten hebben met burgers, niet alleen met mondige maar ook met kwetsbare burgers. Welzijnsorganisaties maar bijvoorbeeld ook vrijwilligersorganisaties, multiculturele zelforganisaties en kerken<sup>18</sup> hebben intensief contact met veel kwetsbare groepen en kunnen veel informatie verschaffen over de wensen en mogelijkheden van deze groepen. Ook kunnen deze organisaties een belangrijke rol spelen in het betrekken van burgers bij leefbaarheid en sociale samenhang in de wijk. De gemeente doet er goed aan deze organisaties te ondersteunen en te faciliteren.

Er bestaan *verschillende instrumenten om burgers te betrekken*, of erachter te komen wat burgers willen. Zie hoofdstuk 4 en de verwijzingen op het uitklapblad (omslag).

### Categoriaal/sectoraal versus integraal beleid

Veel gemeentelijk beleid wordt - met veel liefde voor het vak - sectoraal vormgegeven. Zo bestaan er meestal aparte afdelingen en kokers voor fysiek -, economisch - en sociaal beleid. En elke sector of dienst valt dan weer uiteen in diverse subafdelingen, zoals zorg, welzijn, sociale dienst, openbare orde en veiligheid, kunst en cultuur, onderwijs en sport. Vaak streven gemeenten naar meer integratie van de vaksectoren met hun dienst burgerzaken/bewoners of met één loket voor een aantal diensten. Maar in de praktijk blijkt dat lastig, omdat nu eenmaal alles met alles samenhangt. Hetzelfde probleem zien we in de zorg- en welzijnssector. Daar zijn beleid en organisatie vaak opgeknipt naar aparte doelgroepen, zoals jongeren, kwetsbare ouderen, verstandelijk gehandicapten, lichamelijke gehandicapten en mensen met psychiatrische problematiek. Verkokering is niet per se iets



negatiefs, want er zijn ontegenzeggelijk een aantal voordelen: er is meer specialisatie mogelijk en soms kunnen professionals daardoor efficiënter werken.

De nadelen zijn echter ook evident en doen zich vooral voelen waar er sprake is van multiproblematiek, zowel op individueel als op wijk- of buurtniveau. Specialisten werken langs elkaar heen en verliezen het totaalplaatje - de mens, het gezin, de buurt of de stad - uit het oog. Dan kan het gebeuren dat verschillende hulpverleners in één gezin aan de slag zijn, zonder dat ze dat van elkaar weten, laat staan dat hun interventies op elkaar afgestemd zijn.



Vandaar dat men de laatste jaren meer nadruk legt op integraal werken, waarbij maatschappelijke vraagstukken in samenhang worden aangepakt. Vooral voor bewoners en buurten met een complexe problematiek wordt een integrale aanpak gepropageerd. De leefwereld van de bewoners is immers niet ingericht volgens de kokers en schotten van de (systeem)wereld van de professionals. Op gemeenteniveau betekent werken aan leefbaarheid en sociale samenhang dat er veel dwarsverbanden (moeten) worden gelegd tussen de verschillende beleidsafdelingen. Denk aan de afdelingen fysiek en sociaal (die nu vaak weinig met elkaar van doen hebben), maar ook afdelingen zorg en welzijn, veiligheid en bijvoorbeeld kunst en cultuur. Een optie daarbij is te werken met gebiedsprogramma's ofwel aan de slag te gaan volgens een gebiedsgerichte aanpak.

### De gebiedsgerichte aanpak

Een mogelijkheid om integraal beleid vorm te geven is een territoriale of gebiedsgerichte aanpak: de wijkaanpak<sup>19</sup>. Door in een gebied te kijken welke vraag vanuit bewoners daar bestaat, welk aanbod diensten en instellingen daar hebben en hoe vraag en aanbod bij elkaar komen, ziet men vaak heel helder wat er aan de hand is. Dan valt het opeens op dat twee aanbieders bijna hetzelfde aanbod doen, terwijl de vragers eigenlijk iets anders willen. Of je ziet dat er wél een vraag is, maar géén aanbod, of andersom. Of dat drie vragers, die net even tot een andere doelgroep behoren, elk hun eigen aanbieder hebben, terwijl ze hetzelfde nodig hebben.

De gebiedsgerichte aanpak is niet nieuw. Eén van de lessen uit de stadsvernieuwing in de jaren zeventig van de vorige eeuw was dat de mooie nieuwbouw weer snel verloedert als er niet heel intensief aandacht is voor het beheer. Vele steden hebben in die periode de OBS (Opbouwwerk Bijzondere Situaties) gekend. De steden kregen veel geld en ruimte om in wijken de zaken multidisciplinair en integraal aan te pakken. Hieruit kwam in de jaren tachtig de aandacht voor het wijk- en buurtbeheer voort: de sociale vernieuwing. Eerst in aandachtswijken, maar steeds vaker ook gemeentebreed georganiseerd. Daarbij verschenen naast fysieke items ook sociale en politieke thema's op de agenda's voor wijk- en buurtbeheer, zoals directe democratie en bestuurlijke vernieuwing. Voorlopers waren hier gemeenten als Deventer met de Deventer wijkaanpak, Den Helder en Arnhem. Gebiedsgericht werken heeft in de loop der jaren ook steeds meer aan populariteit gewonnen. Mede ook door het WRR-advies "Vertrouwen in de buurt"<sup>20</sup> staat de buurt als aangrijpingspunt voor beleid weer volop in de aandacht. Het advies introduceert het begrip 'sociale herovering' van achterstandsbuurtten om deze buurten weer leefbaar en sociaal te maken. Deze aanpak werd vanaf

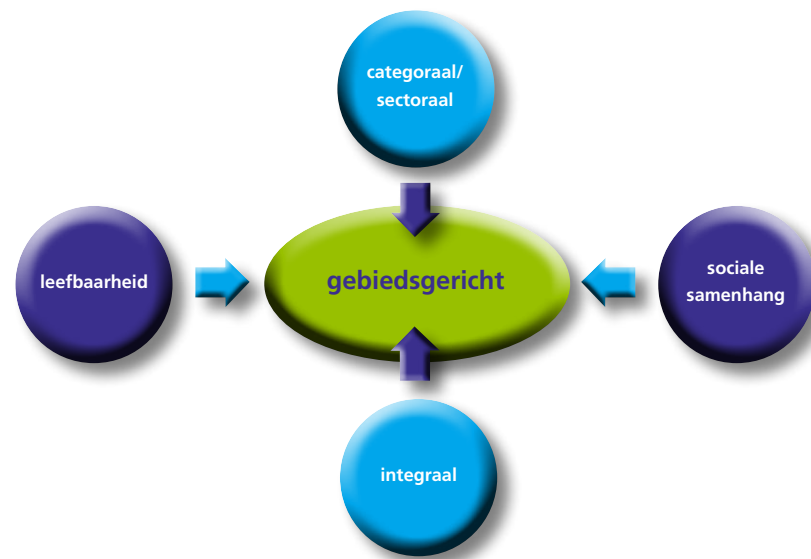
Foto: gemeente  
Heeze-Leende



*Werken met 'integrale teams' zorg en welzijn in een gebiedsgerichte context is een concept waar al een aantal jaren ervaring mee wordt opgedaan. In een integraal team werken professionals zorg en welzijn in een vooraf bepaald demografisch gebied samen om het aanbod van zorg en welzijn beter af te stemmen op de behoefte van de burger. Het gaat hier niet om zorgvragers met een complexe zorgvraag, maar om vragen van gewone burgers die in de sfeer liggen van het dagelijks leven. Voor meer informatie [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)*







*De gemeente Eindhoven heeft het gebiedsgericht programmeren als werkwijze geïntroduceerd. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling zet gebiedsprogramma's op rondom de vier O's van Ontmoeten, Ontspannen, Ontplooien en Opvang. Kenmerkend voor deze aanpak is dat er vooral wordt uitgegaan van kansen die zich in de wijk voordoen (en niet zozeer van knelpunten). Andere uitgangspunten zijn: sociaal in balans met fysiek, identiteit boven uniformiteit, activeren boven beheren en waardecreatie boven budgetdenken. Voor meer informatie: [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)*

2007 ook kabinetsbeleid met de 40 Vogelaarwijken die van aandachtswijk prachtwijken moeten worden.<sup>21</sup> Het gaat uiteraard niet alleen om probleemwijken. Voor het vitaal maken van dorpen en wijken op het platteland bestaat al sinds 2004 het programma Vitaal platteland van het ministerie van LNV (Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit)<sup>22</sup>.

Veel gemeenten hebben tegenwoordig een afdeling wijk- en buurtbeheer en kennen wijkteams, waarin professionals van gemeentelijke diensten, politie, woningcorporaties en welzijnsorganisaties samenwerken op het terrein van schoon, heel en veilig. Wat voor veel gemeenten wel nieuw is, is het maken van een verbinding op wijkniveau met andere sectoren zoals de zorg, maar bijvoorbeeld ook sport of kunst en cultuur. Vooral voor wijkteams of wijkcoördinatoren zijn deze partners 'nieuw' in die zin dat ze mee aan tafel gaan zitten om (met name) de sociale pijler van het wijkbeleid mede vorm en inhoud te geven. Door middel van een gebiedsgerichte aanpak ontstaat een andere programmering die veel dichterbij bewoners vorm en inhoud krijgt.

Gebiedsgericht werken moet voldoen aan een aantal voorwaarden en kent een opbouw waarin idealiter wordt gestart met het maken van een grondige analyse van het gebied om zodoende de kansen en eventuele problemen in kaart te brengen. Het is kansrijk naast objectieve informatie ook subjectieve informatie te verzamelen. Hiermee wordt bedoeld dat het van belang is de wensen en behoeften van (kwetsbare) burgers én lokale partijen wonen, zorg, welzijn en veiligheid mee te nemen en gewicht te geven in de gebiedsanalyse. Naast de suggesties voor de aanpak in hoofdstuk 4, verwijzen wij hier naar de publicatie 'Wmo-Wijkaanpak: kansen voor gebiedsgericht ontwikkelen' (pagina 3).

### Grenzen aan wijkbeleid

Uit het WRR-advies blijkt dat de meerderheid van de respondenten positieve effecten van de wijkaanpak ziet op bijvoorbeeld de betrokkenheid van burgers. Tegelijkertijd blijkt dat in 70 procent van de gemeenten de behaalde resultaten van het wijk- en buurtbeleid niet stroken met de verwachtingen van alle partijen. Daarvoor zijn meerdere oorzaken, zoals:

- ongeduld van de beleidsmakers;
- een gebrekkige communicatie en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de betrokken partijen;
- slechte planning/organisatie die in veel gevallen uitmondt in stuurlaaiheid of chaos;
- beleidsmakers vergeten vaak dat wijkbeleid voor bewoners ook een beetje 'leuk, fair en open' moet zijn.

Vanuit bewonersperspectief moet men ook oppassen al te zwaar op het wijkniveau te gokken. Uit diverse bronnen blijkt dat voor bewoners de wijk vaak nog een te grote entiteit is. Welk gebied wordt afgegrensd is afhankelijk van de kenmerken van de wijk en de aard van de thematiek of problematiek en de beleving van bewoners. Goed is je te realiseren dat het perspectief van bewoners soms beperkt is tot hun buurt en soms zelfs tot hun straat of portiek. Niet alle problemen kunnen op wijkniveau worden opgepakt. De aanpak van de werkloosheid of het realiseren van bepaalde voorzieningen overstijgen om praktische redenen soms het wijkniveau.

Wijkgericht werken brengt nogal wat met zich mee en vraagt vooral veel van de gemeente als lokale regisseur en 'verleider', maar zeker ook van betrokken lokale partijen. Samenwerken in programma's vraagt om commitment van alle betrokkenen. Hoe makkelijk men ook strooit met het begrip als politiek correcte invulling van beleid: de lokale werkelijkheid blijkt weerbarstig.

### Gedachtesteunen

- Het eerste prestatieveld van de WMO geeft gemeenten veel ruimte. Het is belangrijk per wijk goed te kijken naar de gewenste invulling en afbakening van de begrippen leefbaarheid en sociale samenhang samen met bewoners en lokale partijen.
- Wie met leefbaarheid en sociale samenhang aan de slag gaat, kan niet zonder een visie op burgerschap. Twee visievragen staan hierbij centraal:
  - Wat willen burgers zelf en wat kunnen en mogen we van burgers verwachten bij het leefbaar(der) maken van een wijk? (De 'wat' vraag.)
  - Welke rol geven we de burger/wil de burger zelf hebben in het traject leefbaarheid en sociale samenhang en hoe bevorderen we een actieve rol van burgers? (De 'hoe' vraag.)
- De Wmo schrijft gemeenten voor integraal te werken. Dat is niet nieuw. De gebiedsgerichte aanpak biedt kansen om wonen, zorg, welzijn en veiligheid onderling zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Dat is wel nieuw.
- Het eerste prestatieveld van de Wmo voegt de volgende uitgangspunten toe aan gebiedsgericht werken:
  - aandacht voor sociaal (naast fysiek);
  - de wensen en behoeften van burgers centraal;
  - samen met burgers en lokale partijen wonen, zorg en welzijn;
  - uitgaan van een goede analyse van kansen en problemen in de wijk;
  - aandacht voor kwetsbare groepen.
- Naast alle kansen die er zijn, moeten we oppassen 'de wijk' te idealiseren en te optimistisch te zien als iets dat vanzelfsprekend leidt tot een schaalniveau dat bewoners bindt.
- Een gebiedsgerichte (Wmo-wijk) aanpak betekent lokaal maatwerk. Er zijn geen pasklare oplossingen, wel veel goede voorbeelden die kunnen inspireren. Van groot belang is dat gemeenten hun rol als regisseur goed oppakken: voor de aanpak in een wijk hun oor te luisteren leggen bij bewoners en daarnaast een goede relatie opbouwen met lokale partijen op terreinen als wonen, zorg, welzijn, veiligheid, onderwijs/werken en cultuur. Er komt heel wat verleidingswerk aan te pas om deze partijen tot een vruchtbare samenwerking te stimuleren.



In de kaders treft u een korte beschrijving van de negen gemeenten aan. Voor meer informatie zie [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo).



**D**e voorbeelden uit de negen Wmo-wijkaanpak gemeenten laten zien dat het starten van het proces van het traject leefbaarheid en sociale samenhang lastig is en nergens hetzelfde. In elke gemeente is de uitgangspositie net iets anders, zitten er andere partijen aan tafel, is er een geschiedenis waar rekening mee moet worden gehouden en is er bestaand beleid waar meestal op kan worden voortgebouwd. Bij alle trajecten in de negen wijken was sprake van een zekere mate van chaos en stuurloosheid in de startfase van het proces.

‘Waar moeten we beginnen?’ Dat was een vaak geuite vraag. Maar ook: ‘Wie nodigen we uit aan tafel?’ en ‘Hoe krijg ik nu mensen bij elkaar terwijl niet eens duidelijk is wat we gaan doen?’. Zonder uitzondering werd in alle negen gemeenten deze beginfase als lastig ervaren. Toch bleek het in de meeste gevallen mogelijk een start te maken en een beweging op gang te brengen. Soms nam men de systeemwereld (zie hoofdstuk 4) als uitgangspunt, soms startte men vanuit de leefwereld van burgers. In de meeste gemeenten zagen we na verloop van tijd een combinatie van die twee benaderingen.

Onderzoek<sup>23</sup> in de negen gemeenten en een paar betrokken instellingen over de start van het proces leerde:

#### Alle begin is moeilijk maar de Wmo-wijkaanpak inspireert ook

Alle gemeenten ervaren het eerste prestatieveld van de Wmo als stimulans en *trigger* voor verandering of voortbouwen op een bestaand traject. Vaak gaat het om het toevoegen van een stevige ‘portie sociaal’ in lopend beleid dat daarvoor meer fysiek georiënteerd was. Het bleek overigens niet altijd eenvoudig om de daarvoor noodzakelijke draai te maken.

Het begin van het traject hebben de meeste gemeenten dan ook als tijdrovend beleefd en als een enorm zoekproces. In sommige gemeenten duurde het wel zes tot acht maanden voordat enig zicht op de concrete projecten of activiteiten ontstond. Men vond het lastig een proces in te gaan met veel betrokkenen en belanghebbenden, terwijl er nog weinig zicht was op de eindresultaten. Vooral het samenwerken met lokale partijen wonen, zorg, welzijn en veiligheid in een traject gericht op leefbaarheid en sociale samenhang, was voor de meerderheid een uitdaging en voor sommigen ook een ‘nieuwe wind’ die door het wijkbeleid waaide.



#### ‘IJburg, wijk zonder scheidslijnen’ - Amsterdam

IJburg (nu 6.000 inwoners) is een nieuw ontwikkelde eigenzinnige Vinexwijk gelegen in het IJsselmeer, ten oosten van het centrum van Amsterdam. De stadswijk is een aaneenschakeling van eilanden. In november 2002 stroomden de eerste bewoners IJburg in, maar al lang daarvoor was nagedacht over IJburg als een wijk zonder scheidslijnen; een wijk waarin mensen met beperkingen welkom zijn en zich welkom voelen en voorzieningen voor bijzondere doelgroepen ook gebruikt kunnen worden door alle andere bewoners en vice versa (bijzonder voor algemeen en algemeen voor bijzonder). Door de professionals wordt integraal samengewerkt in een wijkprojectgroep.

#### Een gezamenlijke visie bindt

Een heldere visie op leefbaarheid en sociale cohesie en duidelijke kaders en uitgangspunten over bijvoorbeeld burgerparticipatie en de positie van kwetsbare groepen, blijken het proces te vergemakkelijken. Het gaat hierbij ook om een visie op de aanpak en de positie van het eerste prestatieveld ten opzichte van de andere beleids- en prestatievelden. Er ligt onder andere een rol voor een gemeenteraad of College om met een visie richting te geven. Maar het komt er ook op aan om de belangrijkste uitgangspunten voor de inhoud en aanpak van het traject vast te stellen in overleg met de betrokken partners. Vooral onder eerstelijns werkers wonen, zorg en welzijn werd veel enthousiasme ervaren voor de Wmo-wijkaanpak. Het enthousiasme van deze *frontliners* werkte aanstekelijk. Het blijkt echter wel een kunst het te benutten en deze energie gedurende het hele traject vast te houden. Vaak is men vooral enthousiast aan het begin, als alles nieuw is, maar zwakt het gaande weg het traject af. Het daadwerkelijk van de grond krijgen van samenwerking tussen eerstelijns organisaties op lokaal niveau vraagt om tactisch en doortastend opereren. Veel organisaties zijn - mede door de invoering van de Wmo - immers ook elkaars concurrenten. De positie van de gemeente als lokale regisseur is cruciaal. Als het proces dreigt te stagneren, moet er flink onderhandeld worden en soms moet er zelfs ‘boter bij de vis’ terwijl dit vooraf niet was voorzien.



#### ‘Dorpskr8!’ in 9 dorpskernen - Lopik

De gemeente Lopik (14.000 inwoners) ligt in het Groene Hart en kenmerkt zich door kilometerslange lintbebouwing en open polderland-schappen. Tot de gemeente Lopik behoren negen kerkdorpen. De meeste dorpen vormen een hechte gemeenschap, maar de laatste jaren staan de voorzieningen onder druk. In het project ‘Dorpskr8!’ zijn bewoners via de dorpsraden opgeroepen om plannen in te dienen om de eigen dorpskern weer leefbaarder te maken. Tegelijkertijd is met een gemeentebrede analyse een basis gelegd voor toekomstig wijkbeleid.

#### In de beperking toont zich de meester

Extra aandacht vraagt het maken van duidelijke keuzes voor de inhoud, ofwel voor doelen, doelgroepen, thema’s, projecten en activiteiten. In de veelheid van mogelijkheden is het doorhakken van knopen niet altijd eenvoudig, maar wel noodzakelijk. Het eerste prestatieveld is breed geformuleerd, kent veel raakvlakken met de andere prestatievelden en kan vele doelen dienen. Het gevaar dreigt dat je met het eerste prestatieveld gaat concurreren of overlappen met andere terreinen. Dan wordt dat het eerste prestatieveld als ‘weer een project erbij’ gezien, met het risico van ‘verstening’: dat wil zeggen dat het los van andere ontwikkelingen wordt uitgewerkt. Het maken van een goede analyse van de kansen en problemen in de wijk en het leggen van dwarsverbanden met andere beleids- en prestatievelden en met bestaand beleid is tijdrovend, maar loont wel. Het blijkt van belang goed onderscheid te maken tussen wat op het ‘eigen bord’ ligt en dat wat tot de verantwoordelijkheid van anderen mag worden gerekend. Vanuit het eerste prestatieveld kan de invulling van de andere prestatievelden worden bewaakt, in die zin dat de positie van burgers en burgerinitiatieven helder is, dat kwetsbare bewoners aandacht krijgen en er integraal en waar mogelijk gebiedsgericht wordt gewerkt.

Het gericht en onderbouwd kiezen van specifieke invalshoeken of thema’s als bijvoorbeeld veiligheid, kwetsbare groepen of gezonde leefstijl geeft houvast en richting aan het samenwerken aan



*‘Gewoon iets gaan doen!’ blijkt in het begin soms goed te werken. Vaak blijkt het zelfs belangrijker dat er iets gebeurt, dan wát er nu precies gebeurt. In zo’n geval volgt men een ‘doelzoekende’ aanpak: men begint gewoon en past de koers van het project of de activiteiten al doende aan. Dit punt is verwant aan het gegeven dat in Wmo trajecten soms geldt: ‘het proces is het doel’. Zoals het organiseren van gezelligheidsactiviteiten voor mensen met een lichamelijke beperking bijvoorbeeld ook een doel op zichzelf kan zijn, als vereenzaamde ouderen de organisatie op zich nemen.*







#### Op zoek naar kwetsbare burgers

In Julianadorp hebben vijftien vierde-jaars studenten sociaal-pedagogische hulpverlening van de Hogeschool InHolland tachtig gesprekken gevoerd met mensen uit vijf verschillende groepen: kwetsbare ouderen, mensen met een psychiatrische of een verstandelijke handicap, zorgmijders en ouders van zorgkinderen. De gesprekken geven een helder beeld van een 'gewone' wijk in Nederland waarin 'ongewone' mensen zich redelijk staande kunnen houden tot er iets onverwachts gebeurt. Zie [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)



leefbaarheid en sociale samenhang. Dankzij een dergelijke focus krijgt het traject meer snelheid en wordt het draagvlak onder betrokkenen verstevigd.

Tot slot: wijkbeleid kan aan te veel projecten en voornemens ten onder gaan, zeker als deze projecten niet zorgvuldig worden voorbereid en de randvoorwaarden voor succes ontbreken. Het risico dreigt dan van een projectencarrousel, waarbij projecten snel worden opgezet en daarna even snel weer afbrokkelen of zelfs doodbloeden, zonder dat resultaten zichtbaar worden.



#### Julianadorp - Den Helder

Julianadorp (13.925 inwoners) ligt in het zuiden van Den Helder. Door de ligging (vlak bij zee en duinen) en de aanwezigheid van veel recreatie- en vakantieparken komen er jaarlijks veel toeristen in de wijk. De gemeente is in de zomer van 2006 gestart met gesprekken over de wijk met bewoners en de lokale partners. Belangrijke ontwikkeling is de integratie van inwoners van een tehuis van verstandelijk gehandicapten met 'gewone' inwoners in de wijk.

#### Vraagsturing en betrekken burgers: makkelijker gezegd dan gedaan

Menige gemeente bleek moeite te hebben met de opdracht meer vraaggestuurd te werken. Rondom vraagsturing speelt het dilemma dat de gemeente niet te veel voor burgers wil beslissen, maar om het stuur echt uit handen te geven is vaak een cultuuromslag nodig. De neiging om initiatieven van burgers over te nemen blijkt soms lastig te onderdrukken. Het vraagt om een goede reflectie vooraf op de rol en positie van de burger versus de gemeente en lokale instellingen. Het vraagt ook om een open houding voor kansen die zich voordoen en om vrij besteedbare budgetten voor burgers.

Om alle burgers kans te geven *mee te doen* kan het opzetten van een buurtaanpak<sup>24</sup> enthousiasme bij burgers opwekken. De meeste welzijnsorganisaties - met name het opbouwwerk - hebben specifieke kennis en ervaring in huis voor het activeren van wijkbewoners. Toch zijn er ook vraagtekens. Via de buurtaanpak bereik je lang niet alle burgers, en zeker niet alle kwetsbare burgers. Voor je het weet wordt de zoveelste buurtbarbecue georganiseerd, die bepaalde groepen soms uitsluit of veroordelen bevestigt.

Het vinden van kwetsbare groepen in de wijk ('Hoe weet je wat ze willen of nodig hebben, maar ook wat ze kunnen?') is een weg met hobbels en kuilen. Niet alle gemeenten hebben hun voornemens op dit terrein dan ook waargemaakt. Overigens was dit soms een bewuste keuze. Bijvoorbeeld omdat het al een hele toer was om naast fysiek ook sociaal op de agenda van het wijkbeleid te zetten. Soms werd in het begin liever gekozen voor 'alle burgers', zonder specifiek in te zoomen op bijzondere groepen. Dit was nogal eens ingegeven door praktische overwegingen, zoals gebrek aan financiële middelen of tijd.

#### Regierol onderschat maar cruciaal

De regierol wordt in veel gemeenten onderschat. Het doorvoeren van een andere werkwijze of aanpak kost meer tijd en energie dan men vooraf inschat. Ook *wie* de regie moet oppakken is onderwerp van discussie. De noodzaak goed te kijken naar welke competenties nodig zijn, staat in contrast met de werkelijkheid, waarin pragmatische keuzes vaak overheersen.

Het sturen en stroomlijnen van het proces vraagt ook veel van een programmaleider. Zo zegt één van de wijkmanagers: *'Die taak wil en kun je er als toch al drukke buurtbeheerder of wijkmanager*

*niet altijd bij hebben; je bent soms ook niet gewend om met zoveel - vaak nieuwe - partijen aan tafel te zitten'.* Kortom: het regie- en competentievraagstuk ligt in alle gemeenten op tafel. De verwachting 'het er wel even bij te kunnen doen' breekt tijdens het traject aardig op en vertraagt de voortgang.



#### Biddinghuizen - Centrum en Koolzaadhof, Lucernehof - Dronten

Het dorp Biddinghuizen (5.000 inwoners) is onderdeel van de gemeente Dronten (37.000 inwoners). Het dorp is ontstaan in de jaren '60. De 'polderpioniers' uit die tijd zijn aan het vergrijzen. Nieuwe inwoners zijn vooral mensen met lage inkomens, onvolledige gezinnen en een- of tweepersoonshuishoudens van uiteenlopende nationaliteiten. In Biddinghuizen werken de gemeente en de woningcorporatie samen aan het verbeteren van de leefbaarheid.

In de nieuwe samenwerkingsvorm heeft de gemeente verschillende rollen die op gespannen voet met elkaar staan. Zo is de gemeente voor sommige partijen financier en neemt zij tegelijkertijd deel als overlegpartner aan projectgroepen. Andere partijen, zoals de woningcorporaties, hebben juist geen subsidierelatie en daar zit de gemeenten juist meer in een vragende en afhankelijke positie. Ook is de rol van opdrachtgever niet altijd even goed te verenigen met de rol van procesbewaker. Bovendien wordt van gemeenten verwacht dat ze tegelijkertijd stuurt én ruimte geeft. Gemeenten worden geacht integraal te gaan werken, terwijl de interne organisatie niet als zodanig functioneert. Een van de gemeenten signaleert dat de gemeentelijke organisatie meer een *'bedrijfsverzamelgebouw is met los van elkaar werkende afdelingen'*. Er is vaak geen sprake van een gedeelde visie of werkwijze. Bij het eerste prestatieveld, dat raakvlakken heeft met vele andere prestatievelden, levert dat zichtbaar afstemmingsproblemen op.



#### 'Voor ieder wat wils in wonen', Stratum - Eindhoven

In de wijk Stratum (30.000 inwoners) is het plan opgezet voor de inrichting van een woonservicezone. In een woonservicezone worden door de gemeente, corporatie, zorgverleners en burgers, de terreinen wonen, zorg en welzijn integraal gezien en op elkaar afgestemd. Door mee te doen aan de pilot wil de gemeente beter aansluiten bij de behoeften van bewoners uit de wijk. Ook de samenwerking tussen lokale partijen wonen, zorg en welzijn is een belangrijk punt van aandacht.

Ook bij de deelnemende organisaties is niet altijd formatie of geld beschikbaar gesteld voor dit traject. Al is er animo om mee te werken, de praktijk leert dat er ook grenzen aan de mogelijkheden zijn. Vooral zorgorganisaties - maar tegenwoordig ook het welzijnswerk - zitten krap in de declareerbare uren en hebben beperkte mogelijkheden daarvan af te wijken.

De stap van zoeken en analyseren naar concrete projecten en activiteiten uitvoeren, vraagt extra aandacht. Het goed neerzetten van een programmatische structuur en het - na de vaak wat chaotische zoekfase die daaraan vooraf gaat - opstellen van een richtinggevend plan van aanpak,



#### Citaten ambtenaren:

*'Die regie, daar zit dus die spagaat dat je tegelijkertijd financier bent van die clubs en tegelijkertijd wil sturen, en dat toch samen in goed overleg tot stand te brengen.'*

*'Wil je het goed doen, dan heb je zeker twintig uur per week nodig om dit proces te begeleiden.'*







met een heldere doel- en resultaatomschrijving en rol- en taakverdeling tussen de betrokkenen, is cruciaal voor de voortgang van het traject. Dit geldt tevens voor het voortijdig regelen van de randvoorwaarden voor een goede uitvoering van activiteiten en projecten: tijd, geld, draagvlak en communicatie. Overigens hebben we het hier dan vooral over complexere projecten waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Het plaatsen van plantenbakken - omdat bewoners dat wensen - kan heel wat sneller worden geregeld.



### Vrijenban - Delft

Vrijenban (9.290 inwoners) bestaat in totaal negen buurten met voornamelijk eengezinswoningen en flats als bebouwing. Ongeveer driekwart van de woningvoorraad is huur. Het aanbod aan winkels is in Vrijenban beperkt. De gemeente Delft werkt al bijna tien jaar volgens de wijkaanpak. Deze aanpak heeft tot doel om samen met bewoners en organisaties te werken aan de verbetering van de leefbaarheid in de wijken. De pilot is mede aangegrepen om sterker te focussen op kwetsbare groepen in de wijk.

#### Evalueren? Hoe(zo)?

Projecten gericht op leefbaarheid en sociale samenhang laten zich lastig evalueren. Als we zien hoe ingewikkeld het voor sommige gemeenten is om doelen en resultaten SMART te formuleren, kunnen we vrij zeker voorspellen dat ook het monitoren op 'output' en 'outcome' menig gemeente voor moeilijkheden zal plaatsen. Hoe meet je het effect van een welkomstbijeenkomst waar mensen één keer zijn geweest? Wat mag je van een dergelijke bijeenkomst verwachten als effect? Moet je mensen na drie maanden nogmaals vragen wat het hen heeft opgeleverd? Of is het voldoende te registreren dat iedereen een leuke en genoeglijke avond heeft gehad?

Gemeenten worstelen zichtbaar met het meetbaar maken van effecten, mede omdat duidelijke prestatie-indicatoren ontbreken. Ook vragen ze zich af of dit wel zinvol is. Evalueren met schriftelijke vragenlijsten staat vaak op gespannen voet met het vaak losse karakter dat activiteiten in de wijk kenmerkt. Dat geldt al helemaal als het om initiatieven van bewoners gaat. In de meeste wijken is het evalueren van effecten van projecten en activiteiten dan ook niet bepaald gemeengoed.



Aan het einde van dit traject verschijnt een handreiking over de evaluatie van Wmo-wijkbeleid gericht op leefbaarheid en sociale samenhang. Voor meer informatie raadpleeg [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)



### Buitengebied: Boekelo, Usselo, Twello en Broekheurne - Enschede

Voor het traject 'leefbaarheid en sociale samenhang' heeft Enschede er voor gekozen het buitengebied (9.140 inwoners) meer aandacht te geven. Het buitengebied bestaat uit veel natuur en bos en wordt intensief gebruikt voor recreatie, maar ook voor landbouw. Er is sprake van concurrentie in het gebruik van schaarse ruimte. In dit gebied komen steeds meer nieuwkomers wonen. Wat zich hierbij voordoet is dat de oude patronen van 'naoberschap' hiermee onder druk komen te staan. Middels de methodiek 'leefsturing' wordt getracht bewoners van het gebied te betrekken bij het verbeteren van de leefbaarheid en het versterken van het onderling contact tussen de bewoners. Hierbij wordt een verbinding gelegd met de Wmo.



### 'Burgers aan zet' - Heeze-Leende

Heeze-Leende (15.000 inwoners) ligt ten zuidoosten van Eindhoven en is een echte forenzengemeente. Heeze kent overwegend welvarende huishoudens in eengezinswoningen en villa's in een groene omgeving. Duidelijk is dat er nergens sprake is van opeengestapelde problemen. Veel bewoners hebben echter een beperkte betrokkenheid bij hun woonomgeving. De gemeente vraagt zich af of het mogelijk - en wenselijk - is de bewoners tot meer sociale samenhang te (ver)leiden?

### Gedachtensteunen

De Wmo-wijkaanpak praktijk in negen gemeenten leert dat iedere gemeente en iedere situatie en wijk uniek is. Een open deur misschien, maar goed om te weten dat praktijken uit andere gemeenten niet zo maar overgedragen kunnen worden. Andere lessen zijn:

- De Wmo-wijkaanpak als invulling van het eerste prestatieveld inspireert, maar het vraagt om gerichte inspanning lokaal iets van de grond te krijgen. De startfase kostte de meeste gemeenten een klein jaar.
- Gemeenten onderschatten de tijd en energie die nodig is voor goed programmamanagement op wijkniveau. Het realistisch inschatten van de regierol en het vrijmaken van een goede regisseur die de kar trekt en daarvoor voldoende tijd en competenties heeft, blijkt daarentegen sterk bepalend voor de voortgang. Het betrekken van burgers, het binden van lokale partijen en het ontwikkelen van een uitvoerbaar Wmo-wijkprogramma vraagt om een sterke aansturing. Het gaat er vooral om de energie gedurende het hele traject vast te houden.
- Wmo-wijkbeleid vraagt naast aansturing ook om een open houding voor kansrijke situaties die zich 'plotseling' kunnen voordoen. Dit lijkt tegenstrijdig maar dat is het niet. De kunst is het vinden van een goede balans tussen sturen en loslaten. Een beperking van doelen, doelgroepen, thema's, projecten en activiteiten is wel aan te raden. Dit vereist dat er - in een interactief proces - duidelijke keuzes worden gemaakt, zonder dat er sprake is van het dichttimmeren van het wijkprogramma.
- Vraagsturing is makkelijker gezegd dan gedaan. De ervaring leert dat het op dit terrein barst van de dilemma's maar ook van de uitdagingen. Het betrekken van burgers en het onderdrukken van de neiging initiatieven van burgers over te nemen, vraagt om een cultuuromslag bij gemeenten en lokale partijen. Het vrijmaken van vrij besteedbare budgetten voor bewoners is een eerste stap.
- Het expliciteren van raakvlakken van het eerste met andere prestatievelden van de Wmo is van belang om overlap en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden te voorkomen.
- Het opstellen van SMART doelen voor de wijk en het evalueren van wijkprojecten en activiteiten stelt menig gemeente voor problemen en is bepaald geen gemeengoed in gemeentelijk wijkbeleid. Hier lijkt nog veel winst te behalen.



### 'Geitenkamp voor elkaar' - Arnhem

Geitenkamp (4.372 inwoners) is een arbeiderswijk aan de noordoost-zijde van Arnhem. De wijk is gebouwd in de jaren twintig van de vorige eeuw. Wonen is de belangrijkste functie van de wijk. Onderzoek toonde aan dat de leefbaarheid in de wijk onder druk stond. Toenemende overlast en criminaliteit spelen burgers parten. Er zijn relatief weinig voorzieningen. Het wijkplatform in de Geitenkamp heeft het traject een pakkende naam gegeven: 'Geitenkamp voor elkaar'. Professionals en burgers werken daarbij intensief samen.



Foto: Jos van Beek



Foto: Bram Kluen





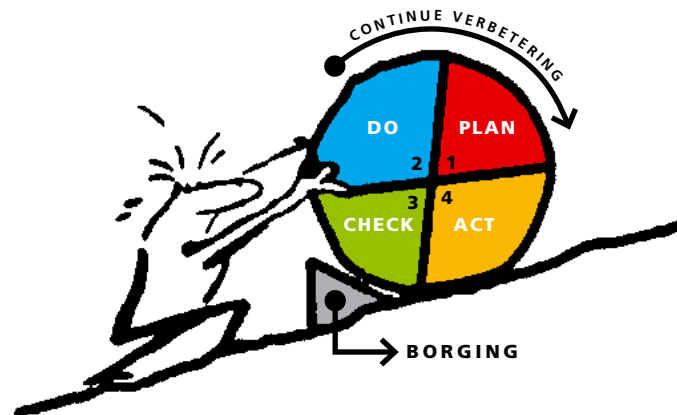
## Het proces: perspectief, partners en prioriteiten

**D**e praktijk is weerbarstig en een goed draaiende beleidscyclus is eerder uitzondering dan regel. Toch blijft het van belang om specifieke stappen en fasen in een traject Wmo-wijkaanpak goed van elkaar te onderscheiden.

Aan de hand van de lessen in hoofdstuk 3 gaan we in dit hoofdstuk in op de hoofdstappen van het proces om leefbaarheid en sociale samenhang in de wijk te bevorderen: waartoe, waarheen en met wie en onder welke randvoorwaarden. Op het uitklapblad geven we tips en praktische handvatten voor het doorlopen van de belangrijkste fasen en stappen.

### Aandacht voor het proces is belangrijk

Elke handreiking voor gemeenten schenkt aandacht aan het proces of de beleidscyclus. Met 'proces' bedoelen we hier alle stappen die de gemeenten samen met betrokken burgers en lokale partners in de wijk zet om de leefbaarheid en sociale samenhang in de wijk structureel te verbeteren.



Voor het eerste prestatieveld is het van belang het procesmatige karakter te benadrukken - er is geen duidelijk begin en einde - en dit tegenover een afgebakend project te stellen, dat wél een duidelijk begin en einde heeft. Het starten met de invulling van het eerste prestatieveld kan worden gezien als het in beweging brengen van mensen in de wijk aan de hand van een aantal uitgangspunten. Er is geen echt begin, omdat je altijd voortbouwt op wat er al is. En als het goed is, is er geen einde, omdat het 'rad' als het eenmaal op gang is gekomen in beweging blijft, zichzelf vernieuwt en voortrolt. Een proces is altijd dynamisch. Het proces ter verbetering van leefbaarheid en sociale samenhang is ook complex te noemen, alleen al omdat veel verschillende partijen betrokken zijn en er verbinding gemaakt moet worden met andere prestatievelden en beleids-terreinen. In dit proces kunnen we onderdelen onderscheiden als: onderzoek, bijeenkomsten met burgers en professionals, visievorming, concrete projecten, communicatieactiviteiten, samenwerkingsafspraken en het verwerven van politiek *commitment*.

Voor een goede invulling van het eerste prestatieveld is een sterke procesaanpak belangrijk.

Het gaat immers om:

- een breed prestatieveld waarin veel verschillende onderwerpen te onderscheiden zijn;
- alle burgers, maar met extra aandacht voor kwetsbare groepen;
- diverse betrokken partijen binnen en buiten de gemeente;
- aansluiten bij bestaand gemeentelijk (wijk)beleid.



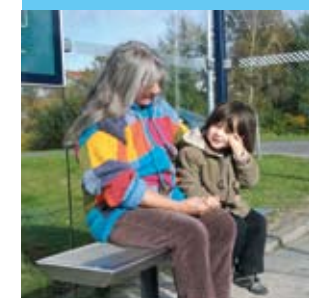
*Het gemeentebestuur wil het beleid van gespreide opvang voor dak- en thuislozen vormgeven, ook omdat daar een rijks subsidie van afhangt. De corporatie wil deze bijzondere doelgroep netjes huisvesten zodat ze minder overlast in de stad veroorzaakt. En de maatschappelijke opvang wil het oude, brandgevaarlijke pension eindelijk afstoten. Maar de buurtbewoners willen geen opvanghuis in hun buurt, omdat ze eerder al een nieuwe moskee en een disco in hun buurt zagen verschijnen. Ze zijn het zat. De gemeente, de corporaties en de maatschappelijke opvang kunnen met de bewoners in overleg gaan om tot concrete afspraken te komen over bijvoorbeeld openingstijden, toezicht in de openbare ruimte en de afhandeling van klachten uit de buurt.*

Zoals we in hoofdstuk 3 al zagen, vragen bovengenoemde eigenschappen van het eerste Wmo-prestatieveld om stuurmanskunst en een lange adem. De bij dit traject betrokken gemeenten zeggen dan ook niet voor niets dat juist het eerste prestatieveld hen dwingt na te denken over de invulling van de regierol van de gemeente ofwel het vraagstuk van sturen en loslaten.

### Twée perspectieven: systeemwereld versus leefwereld

Waar gemeenten en instellingen met burgers gaan samenwerken, is een gezamenlijke visie noodzakelijk. Vaak lukt dat niet, omdat er sprake is van verschillende perspectieven en belangen. Voor de Wmo-wijkaanpak is het belangrijk twee 'werelden' en perspectieven te onderscheiden, namelijk de 'systeemwereld' van professionals en de 'leefwereld' van bewoners.

- Onder de *systeemwereld* verstaan we de wereld van de gemeentelijke beleidsafdelingen en besluitvormingsprocessen, maar ook van de (semi) professionele organisaties, die elk vanuit hun eigen doelstelling, doelgroep en aanbod in de wijk werkzaam zijn. In de systeemwereld staat meestal de vraag centraal hoe een beleidsprobleem op een effectieve, instrumentele manier kan worden opgelost en hoe een bepaald aanbod, instrument of product daarbij kan worden ingezet. Besluitvorming komt in de regel neer op rationeel en bewust ingrijpen in de werkelijkheid met als oogmerk vooraf geformuleerde doelen te bereiken. De oriëntatie is aanbodgericht. In de systeemwereld werken lokale partijen soms samen en soms is er een subsidierelatie. Vaak echter werkt men langs elkaar heen zonder goed te weten wat de ander doet. Vanuit de systeemwereld is er vaak een eenzijdige of zelfs beperkte kijk op de leefwereld van bewoners. Niet zelden is er sprake van een kloof tussen overheid en maatschappelijke organisaties enerzijds en burgers anderzijds. De systeemwereld houdt gewoonlijk contact met een beperkt aantal mondigde burgers. Soms vindt men burgers ronduit 'lastig' en is men bang voor ontevreden burgers.
- Onder de *leefwereld* verstaan we de het domein van de bewoners die in een wijk wonen, leven en soms ook werken: de praktijk van alledag. De burger ervaart geen schotten tussen wonen, zorg, welzijn en veiligheid. Alles heeft immers met alles te maken. Hoe burgers de wijk en buurt ervaren, met wie zij contacten onderhouden, welke problemen zij daar al dan niet tegenkomen en welke wensen zij hebben, levert een werkelijkheid op die sterk kan verschillen van de werkelijkheid van de systeemwereld. Burgers hebben hun eigen 'kijk op de wijk' en zien vaak andere prioriteiten, problemen en oplossingen dan beleidsmakers of professionals. Ze hebben eigen beoogredenen om hun leefwereld te veranderen en actief te zijn in de buurt. De eigen beleving, persoonlijke ambities en intuïtie spelen een rol bij het maken van afwegingen. Sommige - vooral kwetsbare - burgers uiten hun wensen niet of nauwelijks, zodat gemeenten wat hun leefwereld betreft vaak in het duister tasten. Omgekeerd hebben burgers een eigen 'kijk' op de systeemwereld van de gemeente en de maatschappelijke organisaties, die zij niet zelden wantrouwen.





De twee uitgangspunten laten zich schematisch als volgt samenvatten:

Schema ‘Twee werelden en benaderingen’<sup>25</sup>

|                        | systeemwereld                                                                                                        | leefwereld                                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| opvatting van beleid   | • beleid als probleemoplossing                                                                                       | • het dagelijks leven als uitgangspunt                                                                |
| benadering van beleid  | • oplossingsgericht, aanbod-gericht en instrumenteel<br>• <i>top-down</i>                                            | • vraaggericht, organisch, intuïtief en waardengericht<br>• <i>bottom-up</i>                          |
| beoordelingsmaatstaven | objectieve kwaliteiten:<br>• <i>efficiency</i><br>• effectiviteit<br>• <i>input/outcome</i>                          | subjectieve kwaliteiten:<br>• beoordeelt de burger de wijk als prettig, schoon, heel en veilig?       |
| aard van voorschriften | • de logica van het ontwerp<br>• het spoorboek hanteren<br>• prestatieafspraken nakomen                              | • de logica van de situatie<br>• omgangsvormen<br>• respect                                           |
| blinde vlek            | • eenzijdig of beperkt zicht op behoeften en wensen van kwetsbare burgers<br>• overspannen verwachtingen van burgers | • weinig realiteitszin<br>• perspectief van andere groepen dan de ‘eigen’ groep wordt niet meegenomen |

Als in een ontwikkelingsproces stappen voorwaarts of doorbraken moeten worden gerealiseerd, kunnen de systeemwereld en de leefwereld met elkaar in botsing komen. De neiging bestaat om beide werelden als onverenigbaar te zien.

- De systeembenadering wordt door burgers gemakkelijk als ‘bureaucratisch gedoe’ afgedaan, waarin ontwikkelingen traag verlopen en vragen worden gesteld die nog niet te beantwoorden zijn. Bijvoorbeeld naar de criteria waaraan het succes van een aanpak af te meten is.
- Omgekeerd wordt de benadering vanuit de leefwereld (of de vraag van burgers) door systeemdenkers veelal gezien als een tijdelijke afwijking van de normale besluitvorming, als ad-hoc beleid. Wellicht nodig om draagvlak voor beleid te creëren, als zoethoudertje, of om een proces in gang te zetten, maar niet geschikt als permanente grondslag voor serieuze beleidsvorming.

Bovenstaande tweedeling is uiteraard enigszins gechargeerd.

NB: voor vrijwilligersorganisaties geldt overigens dat ze tussen de beide benaderingen inzitten. Minder professioneel en bureaucratisch, dicht bij de burger en toch georganiseerd.

Wmo-wijkaanpak volgens twee sporen

Uitgaande van de krachten van zowel de benadering van de systeemwereld als die van de leefwereld, is het koppelen van deze benaderingswijzen wenselijk. Voor alle betrokken partijen is hier winst te behalen. In schema ziet dit er als volgt uit.



Omdat de systeem- en leefwereld ieder vanuit een andere logica werken, is het noodzakelijk beide trajecten apart - maar waar mogelijk toch ook in samenhang met elkaar - vorm te geven. Op die manier kunnen de krachten van beide benaderingen elkaar versterken en kunnen eventuele zwakke kanten worden opgeheven. Hier beschrijven we beknopt hoe dit er uit kan zien.

Bij een geslaagde koppeling wordt vanuit de systeemwereld in een vroeg stadium contact gemaakt - en rekening gehouden - met de wensen en behoeften van bewoners. De inventarisatie van wensen en mogelijkheden van bewoners wordt onderdeel van een stevige analyse van de wijk, waarin ook objectieve cijfers worden meegenomen, zoals demografische gegevens en cijfers over zorggebruik en de woningvoorraad. Ook de mening van (semi)professionals wonen, zorg, welzijn en veiligheid en uiteraard van bewoners- en vrijwilligersorganisaties wordt hierin meegenomen en gewogen. Door de wensenlijstjes van (semi)professionals, vrijwilligers en burgers naast elkaar te leggen, zie je vaak meteen waar de mogelijkheden voor verbinding liggen. Bewoners krijgen de resultaten van de wijkanalyse duidelijk teruggekoppeld, zodat hun subjectieve - en soms beperkte of zelfs onjuiste - beeld van de wijk meer overeen stemt met de objectieve werkelijkheid. Bij het kiezen en uitwerken van eventuele nieuwe wijkprojecten worden burgers in een vroeg stadium betrokken. Ook bij het versterken of Wmo-proof maken van bestaande projecten krijgen burgers een rol als meedenker, meebeslisser of coproductent. Het enorme potentieel van bewonersorganisaties en burgerinitiatieven wordt daarbij mede aangesproken.

Andersom zorgen gemeente en professionele - en vrijwilligersorganisaties ervoor dat, waar mogelijk en noodzakelijk, ondersteuning wordt geboden aan al dan niet spontane burgerinitiatieven. Burgers met vragen of concrete wensen worden snel en adequaat gekoppeld aan professionals of vrijwilligersorganisaties, die hen op welke manier dan ook van dienst kunnen zijn. De gemeenten op haar beurt faciliteert de maatschappelijke organisaties indien nodig, zodat zij hun ondersteuningstaak kunnen uitvoeren. Overigens; voor dit laatste geldt dat daar waar bewoners zaken zelf kunnen oppakken, deze niet worden overgenomen door de gemeente of professionals. ‘Handen op de rug’ is het adagium.

Jos van der Lans interviewde bewoners uit vier wijken in Amersfoort, Amsterdam, Hilversum en Almere en constateerde een kloof tussen de systeemwereld en de leefwereld. ‘In al die gesprekken met bewoners hadden de instanties, van wijkbeheerder tot wijkagent, van wijkopbouwwerker tot woonconsulent, geen naam en geen gezicht gekregen. Ze kwamen - in de wijdeste cirkels - wel aan de orde, maar nooit als persoon, altijd als “de” woningstichting, “het” welzijnswerk, “de” politie, “het” buurthuis. Er werd altijd over gesproken alsof het dingen waren, dingen zonder gezicht.’ Bewoners bleken de systeemwereld te wantrouwen. Zo zegt één van de geïnterviewden: ‘Uiteindelijk worden de beslissingen toch aan de vergadertafel genomen. Daar heb je niets over te vertellen. Zo werkt dat nu eenmaal.’<sup>26</sup>

Bewoners hebben op grond van eigen ervaringen, buurtpraat en media vaak het gevoel dat het steeds onveiliger wordt in de wijk, terwijl de cijfers soms het tegendeel aangeven. Het aantal inbraken blijkt dan juist afgenomen, er zijn minder meldingen van overlast en het aantal slachtoffers van vernieling daalt in de veiligheidsmonitor. Het beeld dat burgers hebben van de wijk stemt vaak niet overeen met de feiten.



In het schema op blz 35 wordt de Wmo-wijkaanpak zoals wij die in de negen pilots in verschillende vormen tegenkomen, uitgewerkt en afgezet tegen een meer strikte systeem- of leefwereld benadering.

Bij een vergelijking van de negen wijken viel ons op dat een benadering vanuit de systeemwereld en dus vanuit de professionals - ondanks het uitgangspunt ‘de burger centraal’ - toch overheerste. Voor veel gemeenten is het blijkbaar makkelijker en in eerste instantie sneller om met een aantal professionals om tafel te gaan zitten dan in een zoekfase contacten te leggen met de burgers.

Uitgangspunten en fasering

Voor het aanpakken van het eerste Wmo-prestatieveld kunnen we de volgende fasering in het proces aanbrengen:

| Fasen                                                                              | Acties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Voorbereidingfase:</b><br>‘Kijk op de wijk’                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• kiezen van de wijk (het gebied) en inventariseren uitgangspositie</li><li>• analyse van kansen en (eventuele) problemen in de wijk (uitvoeren wijk-analyse)</li><li>• nagaan welke visies en plannen er voor de wijk al liggen (of aankomen), inventarisatie bestaand beleid</li><li>• analyseren wat burgers willen</li><li>• vinden en binden van relevante partijen</li></ul>                                                                                                |
| <b>2. Definitiefase:</b><br>‘Kiezen voor de wijk’                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• gezamenlijk vaststellen van prioriteiten (gemeente met bewoners en lokale partijen)</li><li>• SMART uitwerken van doelen en resultaten</li><li>• intern en extern draagvlak creëren</li><li>• waarborgen randvoorwaarden en organisatie (tijd, capaciteit, kwaliteit, geld)</li></ul>                                                                                                                                                                                           |
| <b>3. Ontwerpfase:</b><br>‘Pas op de plaats voor een gebiedsprogramma of wijkplan’ | <ul style="list-style-type: none"><li>• oriëntatie en analyse van betrokken partners in relatie tot de voornemens</li><li>• opstellen richtinggevende kaders voor een meerjarig gebiedsprogramma</li><li>• opstellen gebiedsprogramma (minimaal een jaar)</li><li>• invulling regie en coördinatie (vaststellen competenties)</li><li>• opstellen samenwerkingsafspraken of convenanten/rol- en taakverdeling</li><li>• uitwerken afzonderlijke projectplannen</li><li>• voorbereiden monitoring en evaluatie</li></ul> |
| <b>4. Uitvoeringsfase:</b><br>‘In beweging voor leefbaar en sociaal’               | <ul style="list-style-type: none"><li>• uitvoeren van plannen, projecten en activiteiten</li><li>• tussentijds monitoren en bijsturen</li><li>• regelmatige terugkoppeling naar alle betrokkenen (communicatie)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>5. Evaluatiefase:</b><br>‘Terugblikken is vooruitzien’                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• proces monitoren</li><li>• waar mogelijk resultaten opsporen aan de hand van vooraf vastgestelde indicatoren</li><li>• aan de hand daarvan proces en projecten bijstellen (heroriëntatie op de gevolgde koers)</li><li>• resultaten terugkoppelen naar betrokkenen</li></ul>                                                                                                                                                                                                    |
| <b>6. Borging:</b><br>‘Inbedden in Wmo-wijkbeleid’                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• het goede behouden en structureel inbedden in het (Wmo) wijkbeleid</li><li>• beleid en afspraken met partners aanpassen</li><li>• geld, tijd en capaciteit voor het volgende jaar reserveren</li><li>• cyclus opnieuw doorlopen (voorbereiden)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                        |

Schroom niet om bij het kiezen van een wijk pragmatisch te zijn. Als er in een gebied opeens veel reuring ontstaat en mensen in actie komen tegen een beslissing van de overheid, kan je dat vanuit de systeemwereld zien als een aanval en een bedreiging, maar een dergelijke crisis blijkt vaak ook een kans. Erken eerlijk dat de gemeente met haar partners het probleem hebben onderschat of niet de goede oplossing hadden bedacht en vraag wat bewoners voor ideeën en oplossingen hebben. En vooral ook: wat bewoners zélf kunnen doen om het probleem op te lossen en welke hulp ze daarbij nodig hebben.

Indien een wijkproject of -activiteit aan de meeste, op pagina 25 genoemde uitgangspunten voldoet, is het Wmo(wijk)proof te noemen.

Foto: Jos van Beek

Omdat het soms niet mogelijk is alle burgers tegelijkertijd te bereiken, is het selecteren van bepaalde groepen een goed alternatief. Dit kan ertoe leiden dat de doelgroep ‘alle bewoners van wijk X’, veranderd wordt in ‘alle kwetsbare bewoners van wijk X’.

Als je wilt weten wat zich in een buurt afspeelt, klik dan op [www.buurtlink.nl](http://www.buurtlink.nl), het grootste communicatieplatform op buurniveau in Nederland.

De belangrijkste uitgangspunten voor de Wmo-wijkaanpak zijn:

- Gebiedsgericht, maar niet alle wijken tegelijkertijd; het kiezen van één of meerdere wijken is een belangrijk moment en die keuze is soms politiek bepaald, maar wordt soms pas gaandeweg het proces gemaakt. Interpreteer gebiedsgericht werken losjes. Het kan gaan om een wijk, een buurt, een straat, blok of plein en in sommige gevallen zelfs om enkele portieken of huizen.
- De burger centraal; het peilen van de behoeften van burgers is een belangrijk element voor de aanpak. De burger is daarmee de primaire belanghebbende in het proces.
- Aandacht voor kwetsbare groepen in het bijzonder; de Wmo is er voor alle burgers, maar de gemeente is specifiek verantwoordelijk voor mensen die minder goed in staat zijn voor zichzelf te zorgen.
- Aandacht voor sociaal naast fysiek; het is de sociale pijler die gemeenten de laatste jaren hebben verwaarloosd en nu - door de Wmo - ‘op scherp’ is gezet.
- Integraal; vanuit de gemeente zijn minimaal vertegenwoordigers (wethouders) van Wmo- en Wijkbeleid betrokken. Verbinding wordt waar nodig en mogelijk gelegd met andere beleids- en prestatievelden.
- Samen met lokale partijen wonen, zorg, welzijn en veiligheid; om draagvlak voor het proces te vergroten is samenwerking met deze lokale, soms ook regionaal werkende stakeholders noodzakelijk. Niet alleen omdat zij veel kennis over de wijk en haar bewoners hebben, maar ook omdat zij veel in het proces kunnen betekenen, onder andere door het ondersteunen van initiatieven van burgers.
- Belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd; het gaat hier vooral om tijd, geld, capaciteit en competenties. Wat geld betreft: het hoeft niet veel te zijn, maar een potje met geld voor nieuwe initiatieven van bewoners is wel cruciaal voor de voortgang. Wat betreft tijd, capaciteit en competenties: het aanwijzen van een competente kartrekker, die voldoende uren krijgt voor de coördinatie, is een belangrijk richtpunt. Deze taak hoeft niet per se bij de gemeente te liggen.
- Maatwerk leveren; werken volgens de Wmo-wijkaanpak is maatwerk en bouwt voort op bestaand beleid. Het startpunt in de wijk is steeds anders. Dit startpunt kan worden bepaald door een goede wijkanalyse te maken. Ook de partijen aan tafel wisselen per wijk.

In de praktijk blijkt dat een dergelijke fasering soms haaks staat op de vaak wat meer organische en soms ook ad-hoc werkstijl van wijkcoördinatoren en managers. Vooral de stuurloosheid en chaos die wij aan het begin van alle trajecten zagen, lijkt weinig gemeen te hebben met een strakke fasering en stap voor stap aanpak. Onze ervaring is echter dat werken aan het eerste prestatieveld - met zoveel partijen - om doorzettingsvermogen en dus een lange adem vraagt. Zonder helder traject en een stevige regie red je het niet. Al lopen in de praktijk de fasen soms in elkaar over en door elkaar heen en geldt soms ook het principe van ‘drie stappen vooruit en twee achteruit’: toch kan met zekerheid gesteld worden dat wie één of meer van de hierboven genoemde stappen vergeet, zeker in de problemen komt.

We zoomen hieronder per fase nog in op een aantal belangrijke aandachtspunten. Ook noemen we een aantal praktische instrumenten die in die fase van pas kunnen komen<sup>27</sup>.

Kijk op de wijk (voorbereiding)

In de voorbereidingsfase staat als het ware de zoektocht centraal. Als de wijk is gekozen, is het krijgen van een goede ‘kijk op de wijk’ noodzakelijk om keuzes te kunnen maken. We zagen dat



*Wmo-wijkbeleid kan aan te veel projecten ten onder gaan. Het inventariseren van bestaand beleid in de wijk is daarom cruciaal. Uit onze ervaringen blijkt dat er een risico bestaat dat vanuit het eerste prestatieveld allerlei nieuwe projecten worden opgezet terwijl reeds lopende initiatieven 'over het hoofd' worden gezien. Soms is het wenselijker bestaande initiatieven 'Wmo(wijk)proof' te maken dan weer iets nieuws te verzinnen. Een voorbeeld: vanuit de Dienst Bewonerszaken wordt een leerwerkplaats in de wijk opgezet voor langdurig werkelozen die worden getraind om de buurt schoon en netjes te houden. Met een beetje meer inspanning kan deze groep ook worden ingeschakeld om klussen in en om huis bij ouderen of alle buurtbewoners te verrichten.*

Foto: Jos van Beek



**Voor het doen van een quickscan op wijkniveau is een checklist met handleiding ontwikkeld. Voor meer info: [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)**

deze zoektocht wel zes tot negen maanden kan duren; een hele bevalling dus. De tijd is uiteraard afhankelijk van de grondigheid waarmee je werkt en de partijen die je wilt raadplegen.

Er zijn verschillende manieren om een goede analyse te maken van de wijk. We noemen hier een paar mogelijkheden die effectief en snel zijn: de *quickscan* van de wijk, het raadplegen van frontliniewerkers en het raadplegen van burgers.

#### Quickscan van de wijk (wijkenanalyse)

Om gebiedsgericht te kunnen werken is het essentieel het gebied eerst goed af te grenzen en in beeld te brengen. Het maken van een 'plaatje van wijk' of wijkanalyse is een eerste stap en kan een stevige basis leggen onder gebiedsgericht programmeren of 'Wmo-wijkbeleid'. Een dergelijke analyse kan zowel het verzamelen van objectieve als subjectieve gegevens betreffen en kan veel soorten data en bronnen bevatten, denk aan:

- demografische ontwikkelingen, bevolkingssamenstelling;
- gegevens over de woningvoorraad (algemeen);
- aanwezigheid levensloopbestendige woningen;
- inkomensgroepen;
- economische ontwikkeling;
- wijkveiligheidssituatie (politie, OOV, Jeugd en Veiligheid);
- (gebruik van) voorzieningen wonen, zorg, welzijn (incl. onderwijs, sport, kunst en cultuur)
- vrijwillige inzet, actief zijn in de buurt etc.;
- informele diensten (buddyzorg, vriendendiensten, vrijwillige thuiszorg);
- kwaliteit van de buurt: tevredenheid bewoners, behoeften aan contact;
- participatie bij beleid;
- bestaand wijkbeleid wonen, zorg, welzijn en veiligheid.

Er zijn talloze bronnen waar gemeenten uit kunnen putten voor de analyse. Denk aan verschillende landelijke databases (onder andere CBS, maar ook regionale sites zoals <http://www.ris-zh.nl>) of lokale sites en info (onderzoek en statistiek, bestuur, bestemmings- en beheer plannen en visies VH/RO, GSB/ISV, etc.), stedelijke leefbaarheid- en veiligheidmonitors, GGD onderzoeken (gezondheidsprofielen), de nulmeting vrijwilligerswerkbeleid, etc. Ook bestaan er vaak al vele wijkwensenlijstjes die zijn opgenomen in verslagen van overlegtafels en talloze wijkplatform-vergaderingen. Vaak betreft het zaken die wel bekend zijn, maar waarmee nooit iets is gedaan.

#### Raadplegen van frontliniewerkers wonen, zorg, welzijn en veiligheid

Vertegenwoordigers van de systeemwereld - bijvoorbeeld wijkambtenaren, woonconsulenten, wijkagenten, medewerkers van de thuiszorg, jongerenwerkers en opbouwwerkers - weten vaak heel goed wat er speelt in de wijk. Zij zijn tijdens hun werk dagelijks met bewoners in gesprek. De wijkambtenaar beschikt meestal over andere informatie dan de jongerenwerker, de agent of de woonconsulent. De frontliniewerkers kunnen hun informatie met elkaar delen en gebruiken als *input* om de leefbaarheid en de sociale samenhang in de wijk te versterken. Nodig de belangrijkste sleutelfiguren wonen, zorg, welzijn en veiligheid eens een avond uit. Gegarandeerd levert dit een sterk en aanvullend beeld op van de wijk en haar bewoners. Vergeet vooral niet aandacht te schenken aan de kwetsbare bewoners in de wijk: wie zijn zij, waar zitten ze en hoe zijn ze te bereiken? Een dergelijke bijeenkomst levert trouwens niet alleen informatie op, maar is ook goed voor de betrokkenheid van de partijen en het draagvlak voor de uiteindelijke keuzes.

#### Raadplegen van burgers

Om te weten wat burgers willen, is ten eerste van belang je ogen en oren op allerlei manieren en op allerlei momenten goed de kost te geven. Dit kan op een informele manier op markten, op straat of via een website. Maar ook op een formele manier via inspraakraden en andere overlegorganen. Daarnaast is het zeker nuttig burgers uit te nodigen voor een gesprek tijdens een speciaal daarvoor belegde bijeenkomst. Dit biedt veel voordelen, waarvan het hebben van persoonlijk contact met de burger het belangrijkste is. Nadeel is dat je vaak lang niet alle burgers bereikt en vooral mondige mensen van dit soort gelegenheden gebruik maken. Verder zijn er talloze (ludieke of onorthodoxe) methoden, vaak toegepast door het opbouwwerk, om burgers te betrekken (zie uitkladblad).

Om een brede kijk te krijgen op een groter of juist specifiek segment van de bevolking is het afnemen van een schriftelijke vragenlijst, al dan niet gecombineerd met het afnemen van persoonlijke interviews bij bijvoorbeeld ouderen of gehandicapten, een goede mogelijkheid. Er zijn meerdere instrumenten ontwikkeld voor het meten van leefbaarheid en sociale samenhang<sup>28</sup> in buurten en wijken of het inventariseren van wensen en behoeften van bewoners aan meer contact of informele hulp. Deze instrumenten hebben elk hun eigen voor- en nadelen. Zie [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo).

Overigens kun je het uitvoeren van een dergelijk onderzoek gericht op een bepaalde wijk of kwetsbare doelgroep ook opvatten als een 'project' voor het eerste jaar en hiervoor apart geld reserveren of aanvragen. Je stelt het ontwerp van eventuele projecten voor kwetsbare doelgroepen dan nog een jaartje uit en verzekert je er op die manier van dat je goed zicht hebt op de wensen en behoeften van die specifieke doelgroep.

#### Kiezen voor de wijk (definitie)

In deze fase gaat het om het gericht kiezen voor een aantal activiteiten of projecten voor de wijk waarvoor draagvlak, tijd, geld en ruimte is. Duidelijk is dat draagvlak kan worden versterkt, indien zowel burgers als belangrijke professionals en hun organisaties tijdig worden betrokken bij het besluitvormingsproces. Ook moet in deze fase een begin worden gemaakt met de voorbereiding van de uitvoering.

Het loont om van te voren al bepaalde financiële of inhoudelijke kaders of criteria vast te stellen, zodat alle betrokkenen weten welke zaken meespelen bij het maken van een keuze. Dit is zowel voor professionals als voor bewoners van belang. Criteria zijn bijvoorbeeld:

- een thema waarover het moet gaan, zoals ontmoeting, versterken sociale netwerken, gezondheid of veiligheid;
- de doelgroep waarop men zich richt;
- het tijdbestek waarin een activiteit is uit te voeren, bijvoorbeeld binnen een jaar;
- draagvlak voor een activiteit: verzamel minstens tien handtekeningen van mensen die hetzelfde willen.

Uit onze pilots blijkt dat het vooraf goed onderzoeken van de randvoorwaarden tijd, capaciteit en geld om projecten uit te voeren essentieel is voor een snelle start van projecten. Vaak lopen projecten tussentijds vast op het ontbreken van een van deze randvoorwaarden.

*Een leuke vorm om verschillende partijen bij de analyse van de wijk te betrekken is die van de 'wijkscouw', waarbij professionals en bewoners - al dan niet met politici - door de wijk wandelen en fietsen (soms zelfs gewapend met fototoestellen) en de goede en slechte zaken in een wijk inventariseren. Nadeel hiervan is dat vaak alleen naar de fysieke zaken gekeken wordt. Zie [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo).*

*In Arnhem leverde de buurtaanpak middels een oproep in een huis-aan-huis verspreide folder onder het motto 'Geitenkamp voor Elkaar', 115 ideeën op voor wijkverbetering. Wat opviel was dat veel maatregelen in de fysieke sfeer lagen. Zie [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo).*

Foto: Bram Klun



**Tip: overweeg eventueel het inzetten van wijkambassadeurs om 'vage' plannen van bewoners naar een rijper stadium te transformeren en het draagvlak onder bewoners te vergroten.**





#### Hulpmiddel in deze fase: Logical framework<sup>29</sup>

*Veel gemeenten worstelen met het maken van onderbouwde keuzes voor de wijk. Er is vaak een kloof tussen gesignaleerde kansen en problemen enerzijds en de activiteiten die worden opgezet anderzijds. Door het volgen van een logisch stappenplan kan het Logical Framework uitkomst bieden. Dit orderingsmodel, in de ontwikkelingslanden ontwikkeld, werkt volgens een eenvoudig stappenplan, waarin een rationele en logische afweging wordt gemaakt op basis van een grondige analyse van de wijk en van de wensen en behoeften van bewoners en professionals. Op basis van de analyse worden achtereenvolgens hoofddoelen en subdoelen gekozen en een wenselijk resultaatniveau geformuleerd. Deze doelen en resultaten worden vervolgens vertaald naar concrete, haalbare activiteiten. Door het tegelijkertijd in kaart brengen van belangrijke randvoorwaarden en indicatoren voor succes wordt een stevige basis neergelegd voor de uitvoering en evaluatie van die activiteiten. Het model nodigt uit tot een interactief besluitvormingsproces en bevordert draagvlak en communicatie en het samen opstellen van een plan van aanpak voor de wijk. Voor meer info [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo).*



Het is wenselijk om lokale ondernemers, creatieve burgers of kunstenaars in de wijk tijdig te betrekken bij het proces ter verbetering van leefbaarheid en sociale samenhang. Het levert vaak een frisse kijk op de wijk op.

#### Tips voor het betrekken van burgers bij het ‘kiezen voor de wijk’

- **Neem boze bewoners serieus:** frontliniewerkers - maar ook burgemeesters en wethouders - kunnen veel profijt hebben van contacten met ontevreden of boze bewoners. Ze kunnen bijvoorbeeld laagdrempelige portiek- of straatgesprekken of een bewonersavond in een buurthuis organiseren om bewoners stoom af te laten blazen. Dat levert vaak een schat aan informatie op. Zorg wel dat je geen te hoge verwachtingen wekt: geef burgers de ruimte om mee te praten, mee te denken en mee te doen, maar geef duidelijk aan binnen welke grenzen keuzes mogelijk zijn. Realiseer je verder dat ontevreden of boze bewoners vaak betrokken bewoners zijn, die bereid zijn hun handen uit de mouwen te steken.
- **Beloon actieve bewoners:** wijkbudgetten kunnen een goed instrument zijn om de energie van burgers op korte termijn om te zetten in actieve inzet. Zoek ook hier een goede balans tussen ruimte voor burgers om keuzes te maken voor het besteden van die budgetten en een beperkt aantal voorwaarden waaraan de bestemmingen voor de wijkbudgetten en de verantwoording door bewoners moeten voldoen. Maak dit vooral niet te ingewikkeld en zorg dat er niet te veel tijd overheen gaat.
- **Kies voor enkele maatregelen die op korte termijn zichtbare resultaten voor bewoners opleveren:** dat vergroot hun vertrouwen in de gemeente en de maatschappelijke organisaties en hun vertrouwen in een aanpak op langere termijn. Bovendien zijn bewoners dan eerder bereid zich actief in te zetten voor de buurt.
- **Als het om bewonersinitiatieven gaat en er moeten keuzes gemaakt worden, laat burgers dan zelf kiezen:** nodig ze uit en laat ze zelf stemmen over de beste ideeën voor de wijk. Communi-ceer de uitkomsten goed naar alle andere wijkbewoners: wellicht krijgen die dan spijt dat ze zelf niet zijn gekomen.
- **Speel de bal terug als het om eenvoudig te realiseren wensen gaat:** wat burgers zelf kunnen oplossen hoeft de gemeenten niet voor hen te doen.
- **Gaat het om niet eenvoudig te realiseren wensen, nodig de betreffende burgers dan uit en leg uit wat eventuele obstakels zijn.**
- **Durf ook nee te zeggen tegen burgers, maar beargumenteer dit altijd:** Zeg nooit zomaar nee, maar als wensen vanwege gebrek aan geld of om andere redenen niet realiseerbaar zijn, geef dit dan heel duidelijk aan. Draai niet om de hete brei heen.

### Pas op de plaats voor een gebiedsprogramma (ontwerp)

In deze fase komt het erop aan alles in stelling te brengen, waardoor in de uitvoeringsfase alle voornemens kunnen worden omgezet in daden. Uit de negen pilots blijkt dat deze fase vaak een lakmoesproef is voor de daadkracht van de gemeente, professionals en burgers. Op het moment dat alle wensen zijn geïnventariseerd en helder is wat er moet gaan gebeuren, bestaat het risico dat iedereen achterover leunt en een afwachtende houding aanneemt. Vaak lijken burgers en frontliniewerkers de gemeente dan te zien als een messias die alle beloften waar moet maken. In deze fase komt het dan ook aan op doorzettingskracht of -macht en is een stevige regie noodzakelijk. Deze fase start met een goede oriëntatie en analyse van de betrokken partners in relatie tot de voornemens voor het gebied. Deze fase eindigt met het ontwerp van een gebiedsgericht programma voor minimaal een jaar, waarin tevens rekening wordt gehouden met de noodzakelijke randvoorwaarden. Het uitzetten van de globale kaders voor een meerjarig gebiedsprogramma is daarnaast sterk aan te raden.

#### Oriëntatie op meest betrokken partners in het proces

Bij het traject Wmo-wijkaanpak leefbaarheid en sociale samenhang zien we dat er sprake is van verschillende partners, zoals actieve en niet actieve, georganiseerde en niet-georganiseerde, weerbare en kwetsbare burgers; (semi)professionele aanbieders van diensten wonen, veiligheid, zorg en welzijn, sport, onderwijs en kunst en cultuur; en andere stakeholders in leefbaarheid en sociale samenhang, zoals vrijwilligersorganisaties en lokale ondernemers. En uiteraard de gemeente zelf, met haar ambtenaren, diensten, College en Raad.

Het is van belang te realiseren dat niet alle partijen een subsidierelatie met de gemeente hebben. Met sommige partners kan de gemeente prestatie-eisen vaststellen, terwijl zij over andere partners als zorginstellingen en woningcorporaties bij wijze van spreken ‘niks te zeggen heeft’. Het helpt als de gemeente vanaf het begin duidelijk haar kaarten op tafel legt voor wat betreft de verwachtingen die ze heeft van haar partners in het proces en win-win-situaties voor alle betrokkenen nastreeft.

Wie bij het proces van het eerste prestatieveld betrokken wordt, is afhankelijk van de lokale situatie. In het begin van het proces is het van belang breed te kijken en uit te nodigen, zodat potentiële partners niet over het hoofd gezien worden. Gaandeweg het traject is het van belang die partners - eventueel middels een convenant - te binden, zodat een daadwerkelijke samenwerking van de grond kan komen, en partners bereid zijn te investeren in leefbaarheid en sociale samenhang.

#### Analyse van de betrokken partners

In dit stadium is een goede analyse van de betrokken partners aan te raden. Het is verstandig in deze fase duidelijkheid te scheppen over de mate van participatie en de rol- en taakverdeling. Het komt zoals gezegd helaas maar al te vaak voor dat partijen zich uit het proces terugtrekken, indien er iets van ze verwacht wordt dat ze niet waar kunnen maken. Vaak hopen partijen dat ze extra geld of uren krijgen toebedeeld voor bepaalde taken, terwijl de gemeente er gemakshalve van uitgaat dat die extra taken wel uit het reguliere pakket kunnen komen. Onduidelijkheid over (on)mogelijkheden om verwachtingen waar te maken door de partners in het proces wrekt zich - vroeg of laat - altijd.

Het zoeken naar nieuwe partners in het proces is zeer aan te raden. Er zit vaak meer potentie in de wijk dan de gemeente beseft. Niet alleen de grotere en bekende maatschappelijke organisaties zijn geschikte partners. Vaak is het juist goed en snel zaken doen met kleine (vrijwilligers)organisaties, met winkeliers, met actieve, kunstminnende en enthousiaste burgers of met private lokale ondernemingen.

#### Rol- en taakverdeling

Uiteraard zijn er voor de betrokken partijen vele rollen mogelijk. Soms kunnen lokale partijen ‘trekker’ zijn van een deelproject, een makelaarsfunctie hebben of geldschietter zijn voor bepaalde projecten. Wie wat gaat doen is dus sterk afhankelijk van de lokale situatie en/of de uitkomsten van het proces tot nu toe (en eventueel de krachtenveldanalyse, zie kantlijn van pagina 30). De rollen en taken kunnen in de verschillende fasen overigens variëren. In de eerste twee fasen is het vooral noodzakelijk om partners aan tafel te hebben die, vanuit hun kennis over - en betrokkenheid met - de wijk, meedenken, meeanalyseren en meebeslissen. In de ontwerpfase wordt het zaak vooruit te lopen op de uitvoering en te bekijken wie welke rol in de uitvoering wil spelen. Wie wil ‘trekker’ of coördinator zijn van een thema of project? En wie wil de uitvoering op zich nemen? Het is aan te raden de overgang van de analyse- en definitiefase naar ontwerp- en uitvoeringsfase heel

#### Kiezen voor thema's

*Bij deze aanpak kiest men in de stad/wijk vooraf specifieke thema's waarbij men meestal als hoofd-thema's een onderscheid maakt tussen fysiek, sociaal en economie. Kiezen voor een thema is op zichzelf al zeer richtinggevend en kan helderheid scheppen in het proces. De kans wordt dan ook groter dat de activiteiten die daar uiteindelijk uit volgen meer samenhang hebben en elkaar kunnen versterken.*

*Juist omdat het eerste prestatieveld andere prestatievelden raakt, is het noodzakelijk dat één van de wethouders het eerste prestatieveld in zijn of haar portefeuille neemt en er een visie op is waar het College zich achter schaaft.*





*Bij een complexe situatie kan het uitvoeren van een **krachtenveld-analyse** handig zijn. Een krachtenveldanalyse is een manier om de belangen en mogelijke inzet van partijen in het gebied in kaart te brengen. Er zijn veel organisatiebureaus die een instrument aanbieden. (Google op 'krachtenveldanalyse')*

*Voor het uitvoeren van de Wmo-wijkaanpak is het betrekken van de meest relevante beleidsafdelingen (wonen, zorg, welzijn en veiligheid maar bijvoorbeeld ook inkomenszaken, communicatie of stadsbeheer) een 'must'. Van belang is dat alle afdelingen vanaf het begin af aan geïnformeerd en betrokken worden. De ene gemeente doet dit door regelmatig terug te koppelen in het Wmo-platform, de ander stelt een kerngroep van betrokken gemeenteambtenaren samen (Arnhem). En de derde zoekt het niet in formele overlegvormen, maar houdt betrokkenen gewoon op de hoogte (Heeze) of betreft ze in een breder samengestelde projectgroep (Lopik).*



**Tip:** Kijk altijd nauwkeurig welke 'eigenschappen' elke partner heeft (waartoe op aard, welke aanpak, welke taal, welk budget, welke planning-horizon). In ieder geval is er een belangrijk verschil tussen bewoners (vrijwillige partners) en de meer professionele (verplichte) partner.

expliciet te maken. Sommige partners haken dan misschien af, maar het is maar beter tijdig te weten wie je aan tafel hebt en wat je aan ze hebt.

‘Uit de ervaringen tot nu toe<sup>30</sup> lijken de kansen op een goede start het grootst wanneer er in het begin van het traject een kleine, slagvaardige projectgroep wordt opgezet met enkele enthousiaste mensen die iets willen bereiken’. In de analysefase is het echter soms nodig dat een veel grotere groep mensen aanschuift die meeanalyseert en meedenkt. Dat is ook nodig voor het draagvlak en het realiseren van een brede/integrale aanpak. Voor een goed verloop van het traject kan dan het beste gekozen worden voor een brede/grote groep die slechts af en toe bij elkaar komt (veel kan ook per mail), maar die wel met naam en toenaam bekend is en altijd hand- en spandiensten kan verrichten. Daarnaast staat dan de slagvaardige kleine club die echt de nadruk legt op ‘doen’ en de touwtjes in handen heeft.

#### Regierol gemeente<sup>31</sup>

In de ontwerpfase is de bezinning op de regierol extra belangrijk, omdat er een overgang plaatsvindt van ideevorming en prioriteitstelling naar daadwerkelijke uitvoering. Als we het over regie hebben, is het noodzakelijk een onderscheid te maken tussen regie enerzijds en coördinatie anderzijds (zie tekst in kantlijn op pagina 31).

Belangrijke aspecten van de regierol die onze pilotgemeenten<sup>31</sup> noemden:

- *Procesbewaker met totaaloverzicht*

Zo geeft een van de gemeenten aan dat zij zichzelf ziet als de neutrale procesbewaker op enige afstand van de uitvoerders, die concurrentie tussen zorgaanbieders overstijgt, de haalbaarheid van projecten in de gaten houdt en ervoor zorgt dat de verwachtingen reëel blijven.

- *Sturen op eindresultaat (maatschappelijke effecten)*

Soms wordt de regierol vooral gezien als het werken vanuit een overkoepelende visie en het sturen op effecten (outcome), en niet meer op output (activiteiten). De concrete invulling wordt dan overgelaten aan de uitvoerders. ‘Ruimte geven om dingen te doen, wel een richting mee te geven maar niet vast te leggen.’

- *Controleren op het bereiken van kwetsbare groepen*

In andere gemeenten vindt men dat de regierol impliceert dat de gemeente de verantwoordelijkheid neemt om ervoor te zorgen dat alle kwetsbare groepen, ook degenen die de weg naar het loket niet weten te vinden, de kans krijgen om maatschappelijk mee te doen: ‘De gemeente is er voor ALLE bewoners’. Zij moet nagaan of dat het geval is, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat het aanbod voldoende is voor de doelgroepen. Wanneer dat niet het geval blijkt te zijn, moet de gemeente de organisaties daar op aan spreken.

De regierol wordt dus vooral beschouwd als sturend aan het begin van het beleidsproces (de visie, trajecten op gang brengen) en controlerend aan het einde van het proces (op effecten en uitkomsten). De uitvoering wordt uitbesteed, zo vindt men, waarbij op een zekere afstand het proces wordt bewaakt. Kernpunten van regie zijn verleiden en steunen, faciliteren en delegeren, en regelmatig overleg tot stand brengen.

Nog enkele ervaringen uit de pilots met betrekking tot regie:

- Om de regierol goed waar te kunnen maken, is het van groot belang stil te staan bij de compe-

tenties<sup>32</sup> die een regisseur nodig heeft. Uit deze handreiking mag duidelijk worden dat we het hier hebben over een zwaargewichtig schaap met vijf poten (schaal 12).

- Een integrale *wijkregiegroep* met vertegenwoordigers van betrokken instellingen en bewonersorganisaties kan het draagvlak voor het traject sterk vergroten en het proces versnellen. Zo’n wijkregiegroep kan ondersteunend zijn aan het werk van de programmamanager, maar de gemeente kan de regie ook aan deze groep delegeren. Toch blijft dan een kartrekker nodig die de vergaderingen voorbereidt en de vaart erin houdt. Van belang is ook dat deze regiegroep mandaat krijgt om belangrijke knopen door te hakken en verbinding te maken met andere Wmo ontwikkelingen in de wijk. Verder is het aan te raden de groep een zekere status te geven en van de leden van de groep commitment te vragen om deel te nemen. Op die manier wordt voorkomen dat de groep verzandt in een vrijblijvende praatclub.
- Een mooie combinatie of ‘duo-scha(a)p’ lijkt die waarin de wijkmanager als *people-manager* die goede contacten met bewoners heeft, samenwerkt met een programmamanager of marktmeester, die het proces bewaakt, de interne gemeentelijke kanalen bewandelt en waar mogelijk verbindingen legt.

#### Realiseren randvoorwaarden: geld, tijd, capaciteit

Geld is er nooit genoeg en toch ‘maakt geld niet gelukkig’. Uit de negen gemeenten hoort men dan ook vaak dat er meer geld nodig is. Maar tevens wordt gezegd dat (te veel) subsidie afhankelijk en lui maakt en alle creativiteit doodt. Toch blijkt enig handgeld als smeermiddel van belang. Minstens even belangrijk blijken ‘tijd en capaciteit’. Veel gemeenten en instellingen maken meer jaren begrotingen in tijd en geld. Als een onderwerp daar niet in opgenomen is, blijkt het later soms heel moeilijk om er alsnog mee aan de slag te gaan. Interactief Wmo-wijkbeleid impliceert dat naar de toekomst toe zaken in meerjarige budgetafspraken worden meegenomen, maar niet worden dichtgetimmerd.

Suggesties die met succes worden toegepast:

- Een klein startbudget is in ieder geval belangrijk met perspectief op uitbreiding waar concrete projecten van de grond moeten komen. Zonder budget is het heel moeilijk werken. De aanwezigheid van budget betekent bovendien ook een zeker bestuurlijk commitment.
- Waar geen budget is, moet gezocht worden naar goedkope alternatieven, zoals het samenwerken met onderwijsinstellingen en onderzoekswerk door studenten.
- Reserveer hoe dan ook een vrij besteedbaar wijk- of bewonersbudget waar bewonersgroepen gebruik van kunnen maken voor eigen initiatieven.
- Koppel een vrij besteedbaar budget aan een makelaars- of marktmeesters functie. Die heeft dan altijd iets achter de hand als er zich een ‘gouden kans’ voordoet.
- Reserveer een extra potje om instellingen die extra taken uitvoeren uit te betalen. Het jaar daarna regel je dat dan via het reguliere budget.

#### Ontwerp van een gebiedsprogramma (en wijkwerkplan)

De ontwerpfase eindigt als er een plan van aanpak ligt voor de verbetering van de leefbaarheid en sociale samenhang in de wijk. Het plan hoeft niet heel uitgebreid te zijn (volgens Freddy Heineken past een goed beleidsplan op een bierviltje) maar het moet wel logisch en consistent zijn. Er moet dus een - liefst door Raad en College gedeelde - visie in staan gevolgd door enkele meetbare doelen. De keuzes die gemaakt worden moeten logisch volgen uit een analyse van het

*Bij **regie** gaat het om de eerste plaats om politieke keuzes en prioriteiten. Een regisseur zorgt ervoor dat er een gedeelde visie op tafel komt, brengt de partijen bij elkaar en zorgt dat trajecten op gang komen. Een regisseur kan daarna bepaalde onderdelen van het proces (de uitvoering) uitbesteden, maar treedt altijd op als bewaker van het geheel.*

*Met **coördinatie** bedoelen we het ‘regelen’ dat de afspraken ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. De uitvoering van projecten en activiteiten die onder de centrale regie zijn vastgesteld, kan dus heel goed gecoördineerd worden door (een van de) de partners.*



Foto: gemeente Enschede





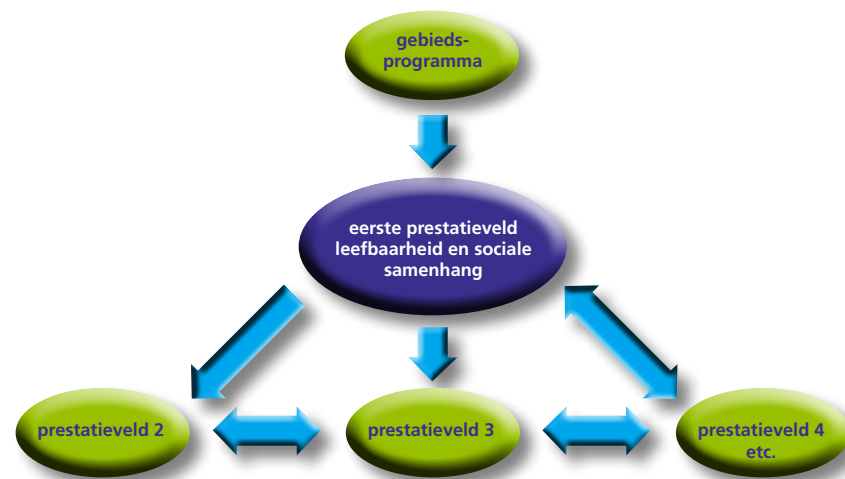


Foto: 'Spektakel op IJburg' Theatraal IJburg

In IJburg is gekozen voor het aanstellen van een marktmeester in directe samenwerking met de regisseur vanuit het stadsdeel. De marktmeester legt, samen met de 'regisseur Wijk zonder Scheidslijnen' een verbinding tussen de uitvoering en de coalitiepartners. Zij zorgen dat de wereld van openbaar bestuur, zorg en dienstverlening, corporaties en particulier initiatief/bewoners-initiatief goed op elkaar aansluiten.

gebied. Verder is aandacht nodig voor: doelgroep(en), uitvoerders, activiteiten, planning (wie doet wat wanneer) en evaluatie (hoe laten we zien dat we met de geplande activiteiten de gestelde doelen en visie bereiken?). Voor voorbeelden en een *format* van een Plan van Aanpak, zie de verwijzing op het uitklapblad.

Tot slot: zoals uit de 'lessen' blijkt, worstelen veel gemeenten met de positie van het eerste prestatieveld in een wijkprogramma. Er bestaan al vaak wijkprogramma's en door het eerste prestatieveld als een apart traject of zelfs als een project te zien - wat een risico van 'verstening' of 'verstarring' met zich mee brengt - ontstaat de neiging tot het ontwikkelen van twee met elkaar concurrerende (wijk)programma's. Ook blijkt dan dat de verschillende prestatievelden elkaar eerder in de weg zitten dan dat er sprake is van de noodzakelijke samenhang. Om dit te voorkomen is het handiger om het eerste prestatieveld te zien als een overkoepelend kader van waaruit de relaties met de andere beleids- en prestatievelden helder worden aangegeven. Een dergelijke constructie is vooral van belang indien de gemeente ervoor kiest (of heeft gekozen) om alle prestatievelden apart en gemeentebreed uit te werken in programma's. Binnen een gebiedsprogramma zullen de raakvlakken met en tussen de andere beleids- en prestatievelden minimaal moeten worden aangegeven. In schema ziet dit er als volgt uit:



### In beweging voor leefbaar en sociaal (uitvoering)

In de uitvoeringsfase is het vooral zaak het in gang gezette proces in beweging te houden. De vergelijking met het jongleren in het circus dringt zich op. Met een aantal spelers alle bordjes in de lucht houden, er rekening mee houdend dat er altijd nieuwe bordjes kunnen bijkomen en je niet van de wijs laten brengen als er een uit de lucht valt. De overgang van de ontwerpfase naar de uitvoeringsfase verloopt in de praktijk vaak minder strak dan zich op papier laat aanzien. Vaak zie je dat sommige projecten al in uitvoering zijn, terwijl andere plannen nog in een ideeënstadium verkeren en de randvoorwaarden nog niet zijn vervuld. In de uitvoeringsfase wordt meestal ook duidelijk of de voorbereiding in de voorgaande fasen voldoende is geweest. Het zijn wellicht 'open deuren' maar de volgende aandachtspunten lijken in de praktijk toch niet overbodig:

- Houd de projectgroep of wijkregiegroep bij de les. Uit onze ervaringen blijkt dat het vergaderen op een vast tijdstip (eens per maand of per twee maanden) en het goed voorbereiden en voorzitten van vergaderingen bijdraagt aan een goede en regelmatige opkomst van deelnemers van

een project- of regiegroep. Een slechte voorbereiding wrekt zich meestal snel.

- Indien mensen of partijen wegblijven, zoek dan uit wat de reden daarvan is. Vraag mensen bij afwezigheid alsnog te reageren op de stukken of op de verslagen. Zo blijft de betrokkenheid groot.
- Indien trekkers benoemd zijn voor bepaalde thema's of projecten, vraag dan regelmatig terugkoppeling over de gang van zaken.
- Indien er burgerinitiatieven worden ondersteund of uitgewerkt, zorg er dan voor dat ook de voortgang van deze initiatieven in de (regie)groep wordt besproken. Bouw dit in als een vast punt op de agenda. Leg waar nodig verbindingen met de organisaties.
- Geef een feestje als er iets te vieren valt en nodig daarbij ook de wethouder, de Raad en de pers uit.
- Evaluer regelmatig het proces. Stel jezelf als regisseur daarbij kwetsbaar op en vraag om reacties op je eigen rol. Vraag dan tegelijkertijd om constructieve ideeën voor verbetering.

### Terugblikken is vooruit zien (evaluatie)

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht is evalueren niet iets dat je pas aan het einde van het traject doet. In het bijzonder bij het eerste prestatieveld mag duidelijk zijn dat de condities voor monitoring en evaluatie aan het begin van het traject al moeten worden ingebouwd. Evalueren en monitoren doe je op verschillende momenten en op verschillende niveaus. Onderscheid is nodig in de evaluatie van het *proces* en van de *effecten*.

1. Onder het proces verstaan we alle stappen die zijn gezet, de aanpak, de samenwerking tussen de partijen, de onderlinge communicatie, de mate waarin de uitgangspunten voor het proces zijn nageleefd of hanteerbaar waren etc. Het gaat erom duidelijk te maken wat wel goed heeft gewerkt en volgens plan is uitgevoerd en wat niet. Uiteraard gaat het daarbij ook om wat te krijgen op de onderlinge factoren die al dan niet tot succes hebben geleid. Doel van een procesevaluatie is het creëren van mogelijkheden het proces tussentijds bij te stellen, waardoor het beter loopt. Het evalueren van het proces kun je op verschillende manieren en tijdstippen inplannen. Van belang is om met alle partners tijdig afspraken te maken over de *wijze* en het *moment* waarop geëvalueerd wordt.
  2. Effecten kunnen worden onderscheiden in *output* (activiteiten die zijn opgezet en mensen die daarmee zijn bereikt) en *outcome* (effecten bij de einddoelgroep).
    - Output: welke activiteiten zijn het resultaat van het traject? Hoeveel bijeenkomsten voor burgers zijn georganiseerd? Hoeveel burgerinitiatieven zijn uitgevoerd? Hoeveel mensen zijn met de welkomsbijeenkomsten bereikt? Om de output te kunnen meten is het van belang van te voren vast te leggen en af te spreken op welke wijze de registratie wordt gedaan en bijgehouden.
    - Outcome: hierbij gaat het om de gevolgen die bepaalde activiteiten hebben op de leefbaarheid in de wijk en de sociale samenhang. Een belangrijke bron voor het meten van effecten zijn de einddoelgroepen zelf, dus burgers of deelgroepen daaruit. Deze mensen kunnen bevraagd worden op (vermeende) effecten. Vaak levert dit vooral subjectieve informatie op. Objectieve informatie over effecten kan op veel andere manieren gemeten worden, denk aan leefbaarheids- en veiligheidsmonitors, registratie van incidenten via camera's en dergelijke.
- Een effectevaluatie voer je pas uit nadat bepaalde activiteiten hebben plaats gevonden. Wel is het zaak van te voren duidelijk te maken op welke effectindicatoren geëvalueerd gaat worden.

*Heeft de gemeenten geen ruimte in het budget en lopen ook de onderhandelingen met partners vast op 'geld', dan zijn er nog vele andere mogelijkheden om geld te halen uit de vele potjes en speciaal voor leefbaarheid en sociale samenhang in het leven geroepen subsidie-regelingen. Vertragingen in de tijd moeten dan wel ingecalculeerd worden (zie verwijzing naar een overzicht van de belangrijkste subsidieregelingen in het uitklapblad).*

Foto: Stichting Voorportaal IJburg



Foto: 'Spektakel op IJburg' Willem van Gent

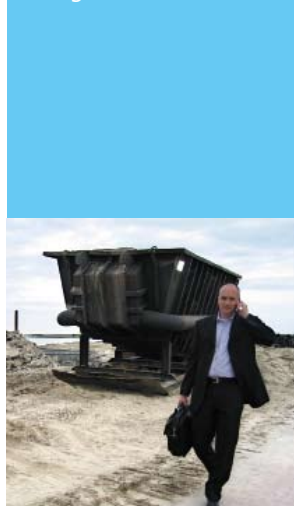






Foto: Nels van Malsen

Foto: ‘Sfeer welkomst-groep’ Stichting Voorportaal IJburg



In IJburg is een projectenvolgsysteem ontwikkeld waarin de voortgang van projecten wordt bijgehouden. In dit systeem kan - bijvoorbeeld door met achtergrondkleuren te werken - de link met de andere prestatievelden eenvoudig zichtbaar worden gemaakt. Zie de verwijzing op het uitklapblad.

Zoals gezegd staat het goed evalueren van proces en effecten van het eerste prestatieveld (zeker als we het hebben over het rapporteren van de voortgang in ‘meetbare’ maatstaven) vaak haaks op de wat chaotische en ad-hoc werkwijze van het wijkbeleid. Ons advies is daarom te streven naar een minimaal niveau van monitoren in het gebied en er niet op uit te zijn het ‘onderste uit de kan’ te halen. Dit klinkt misschien wat paradoxaal, maar te veel willen meten is vaak storend voor het proces en dikwijls staat de te leveren inspanning niet in verhouding tot de bruikbaarheid van de verkregen informatie. Om een goed evaluatieplan voor de wijk op te stellen is het raadzaam verbanden te leggen met de horizontale verantwoording die de gemeente jaarlijks moet afleggen aan het Rijk.

Wmo verantwoording: eisen van het Rijk

Het Rijk legt het monitoren van de tevredenheid van burgers en de prestaties via de horizontale verantwoordingsplicht bij de gemeenten neer. Om vat te krijgen op de wijze waarop de Wmo wordt ingevoerd, verwacht het Rijk dat gemeenten eenmaal per jaar verantwoording afleggen. Ook kunnen gemeenten deelnemen aan een benchmark, waardoor onderlinge vergelijking van gemeenten mogelijk wordt. We wijzen er op dat de evaluatie van de Wmo lokaal een omvangrijk traject is. In de gereedschapskist van de Wmo<sup>33</sup> staat het model van onderzoek naar klanttevredenheid over de Wmo met informatie over de horizontale verantwoording. De handreiking ‘Prestatiegegevens Wmo’ geeft een aantal indicatoren die gemeenten kunnen verzamelen om te rapporteren over hun prestaties aan het Rijk (zie informatie uitklapblad).

Inbedden in Wmo-wijkbeleid (borging)

In deze fase is het van belang het goede te behouden en te verankeren in het Wmo-wijkbeleid en het minder goede te verbeteren of een besluit te nemen met bepaalde projecten te stoppen. Een belangrijk criterium voor al dan niet borgen van projecten is uiteraard of projecten en activiteiten binnen het traject al dan niet tot succes hebben geleid. Een reflectie op het gehele proces kan tot gevolg hebben dat men veranderingen ter verbetering aanbrengt. Samenwerking met partners kan - na rijp beraad - worden verbeterd of stopgezet, afhankelijk van de perspectieven. Omdat het eerste prestatieveld dynamisch en complex is en geen duidelijk begin en einde heeft, spreken we ook hier niet van een afronding maar een doorstart van het traject. Deze doorstart kan uiteraard eindigen in een nieuw werkplan en nieuwe samenwerkingsafspraken voor de volgende periode.

Gedachtesteunen

- Wmo-wijkbeleid kan aan te veel projecten ten onder gaan. Aansluiten bij bestaand beleid in de wijk is daarom erg belangrijk. Naast ‘nieuwe’ activiteiten moet onderzocht worden of bestaande initiatieven in de wijk Wmo-(wijk)proof gemaakt kunnen worden en dus beter kunnen voldoen aan de Wmo-wijkaanpak uitgangspunten (zie pagina 25). Er zijn vaak genoeg ideeën en plannen om de wijk leefbaarder te maken. Alles willen doen leidt vaak tot niets doen of niets goed doen.
- Door het ontwikkelen van éénjarige integrale gebiedsgerichte (Wmo-wijk)plannen, het uitwerken van doelen en resultaten in activiteitenplannen, het vaststellen van eenvoudige prestatie-indicatoren en deze na uitvoering jaarlijks bij te stellen, kan een beleidscyclus op gang komen en kan resultaatgericht(er) werken op wijkniveau bevorderd worden.



Foto: ‘Spektakel op IJburg’ Theatraal IJburg

- Geld maakt misschien niet gelukkig en veel geld is lang niet altijd nodig maar een ‘beetje geld achter de hand’ (hoeveel dat hangt af van de wijk en situatie) helpt wel om het proces ‘leefbaarheid en sociale samenhang’ vitaal te houden. Naast geld zijn tijd en kwaliteit belangrijke maatstaven voor het verloop van het proces.
- Er moet voor gewaakt worden het eerste prestatieveld te zien als een apart project dat bovenop al het andere wijkbeleid komt, met alle risico’s voor ‘verstening of verstarring’ en concurrentie met het bestaande wijkprogramma. Het eerste prestatieveld van de Wmo in de vorm van Wmo-wijkbeleid is een cyclisch proces - zonder begin of einde, maar wel met een duidelijke fasering en ijkpunten - en kan in belangrijke mate als kapstok dienen voor een wijkprogramma in brede zin en voeding geven aan de andere prestatievelden.
- Een integrale wijkregiegroep en/of een marktmeester kan het werk van de wijkcoördinator of regisseur ondersteunen, ervoor zorgen dat projecten en activiteiten in de wijk goed op elkaar worden afgestemd en de uitvoerende taken goed worden verdeeld.

Wmo-wijkaanpak: integratie systeemwereld en leefwereld

|                                                                                                                | Systeem/specifieke (aanbod gestuurde) aanpak vanuit gemeente en professionals                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Leefwereld: wat de burger beweegt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Wmo-wijkaanpak: integratie systeemwereld en leefwereld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leefbaarheid:</b><br>- schoon;<br>- heel;<br>- veilig;<br>- prettig;<br>- toegankelijk;<br>- laagdrempelig. | <b>Probleemanalyse vanuit onderzoek en bestaand beleid Wmo (eerste prestatieveld).</b><br><br><b>Overheid en professionals slaan de handen ineen en ondernemen stappen, zoals:</b><br>- benoemen van buurten;<br>- brede wijkanalyse (objectieve gegevens);<br>- definiëring van doelgroepen (bv. kwetsbare groepen);<br>- partijen bij elkaar brengen;<br>- professionals horen over de wijk;<br>- bestaand wijkbeleid (andere prestatievelden) in kaart brengen;<br>- voorzieningenstudie;<br>- sociale voorzieningenkaart maken;<br>- inventarisatie ontmoetingsplekken;<br>- methoden en instrumenten kiezen om met burgers te communiceren. | <b>Door burgersgevoelde en ervaren situatie, hun wensen en behoeften en problemen:</b><br>- Voel ik me hier thuis?<br>- Is de buurt prettig, is het er veilig en hoe schoon is het er?<br>- Zijn er voldoende bereikbare voorzieningen (ontmoeting, sport, winkels etc)?<br>- Kan ik mensen ontmoeten in de wijk als ik dat wil?<br>- Zijn er voldoende ‘bekenden’ (van buur tot familie) in de buurt voor mij als ik ze nodig heb?<br>- Voel ik respect en vertrouwen?<br>- Delen we waarden en normen?<br>- Is er gezelligheid in de straat en op het plein?<br>- Kunnen we samen dingen doen?<br>- Wordt er niet over mijn hoofd heen beslist over mijn buurt, huis, omgeving?<br>Burgers roeren zich en verenigen zich als ze daar noodzaak van zien zonder tussenkomst van derden. | <i>Systeemaanpak en leefwereldaanpak worden gecombineerd om kansen te benutten en eventuele problemen aan te pakken en tevens om burgers te stimuleren en ruimte te bieden voor eigen initiatief.</i><br><br><b>Aanpakken in vorige kolommen blijven bestaan, maar vinden naast elkaar plaats en versterken elkaar waar mogelijk. Acties zijn bij voorbeeld:</b><br>- inventarisatie wensen en behoeften onder alle burgers of onder specifieke groepen kwetsbaren in de wijk (portretten maken etc);<br>- droomsessies of leefbaarheiddebat organiseren;<br>- buurtkamer realiseren: bewoners hebben regie;<br>- dorp- of wijkvisies opstellen samen met burgers;<br>- buurtaanpak starten (eigen initiatieven van burgers stimuleren en ondersteunen);<br>- burgers stimuleren tot eigen onderhoud van de buurt (schoonmaakacties), bevorderen veiligheid (buurtvaderproject, buurtpreventie), oplossen van conflicten (buurtbemiddeling), vangnet eenzame ouderen realiseren (met buurt/buurtgenoten/vrienden);<br>- wijkbudgetten toekennen. |
| <b>Kenmerken aanpak</b>                                                                                        | <b>Sturen:</b><br>- aanpak gekenmerkt door top-down (in achterstandswijken met de strakke hand, zie WRR-advies over ‘sociale herovering’);<br>- programmatisch en projectmatig werken;<br>- heldere taakverdeling en prestatieafspraken;<br><br>- contacten met burgers via de geïnstitutionaliseerde kanalen en vastgelegde procedures: inspraak via het wijkplatform, de cliëntenraad, seniorenraad.                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Loslaten:</b><br>- aanpak is organisch en bottom-up;<br>- burgers komen zelf in actie voor een leefbare wijk: betreft vaak fysieke punten aandachtspunten, de welbekende ‘stoeptegels’ of een actie gericht op het beheer of behoud van ‘grijs’ & ‘groen’;<br>- burgers die zich ergens ‘druk’ over maken, hebben kracht, verenigen zich en tonen doorzettingsvermogen;<br>- overheid en professionals ‘handen op de rug’, lopen burgers niet in de weg, steunen en faciliteren waar echt nodig.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Sturen en loslaten:</b><br>- goed samenspel en match tussen vraag en aanbod;<br>- vraaggestuurd werken is uitgangspunt, ook wordt besef dat een aantrekkelijk aanbod de vraag kan sturen;<br>- top-down en bottom-up versterken elkaar;<br>- vraagt om cultuuromslag in gemeenten en stevig programmamanagement;<br>- contacten met burgers ook buiten de geijkte kanalen om, bijvoorbeeld via ambassadeurs in de wijk, huisbezoeken, jongeren die wethouder rondleiding door de wijk geven e.d.;<br>- de ‘manier waarop’ is heel belangrijk, die moet ritme van bewoners volgen en door bewoners fair, eerlijk en open gevonden worden;<br>- het moet ook gewoon ‘leuk’ zijn om iets te doen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



## Literatuur en andere (voet)noten

### Verwijzingen van voetnoten in de tekst in volgorde van verschijning

#### Hoofdstuk 1 en 2

1. Dautzenberg, M., J. de Kleuver J. (2007). *Wmo-wijkaanpak: uit de startblokken*, tussenrapportage, DSP-groep, Amsterdam.
2. Zie voor een nadere toelichting op alle negen prestatievelden: [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl)
3. Veenhoven, R. (2000). *Leefbaarheid, betekenissen en meetmethoden*, Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam.
4. Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden. Binnen het BBSH vormt 'leefbaarheid' het vijfde prestatieveld.
5. Soomeren, P. van, P.W. Tops (2000). *De Amsterdamse leefbaarheidsaanpak gewogen*, Amsterdams Volkshuisvestings-overleg, Amsterdam.
6. Dautzenberg, M., P. van Soomeren, J. de Kleuver, B. Lammers, C. Kolner, (2007). *Leefbaarheid en sociale samenhang in de Wmo; een begripsverkenning*, DSP-groep, Amsterdam.
7. Hart, J. de (red.). (2002). *Zekere banden; Sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid*, Den Haag: SCP.
8. Wij bespreken deze misvattingen in een aparte uitgave onder de werktitel 'Wmo-wijkaanpak: 10 misvattingen over sociale samenhang' (vanaf voorjaar 2008 op te vragen bij DSP-groep).
9. Hoe belangrijk ook, we gaan hier niet in op de mantelzorg, omdat dit langdurige zorg en hulp betreft tussen mensen op basis van hun persoonlijke - meestal affectieve - relatie. Dit is iets anders dan burenhulp.
10. Scheffer, P. (2007). *Het land van aankomst*, De Bezige Bij, Amsterdam.
11. Hoek, van A., J de Kleuver, P. van Soomeren (2007). *Wei Ji en de menselijke maat; onderzoek Maatschappelijke Onrust* (rapport + bijlagenboek), DSP-groep/BZK, Amsterdam/Den Haag.
12. Lans, J. van der (2003). *Het woninkrijk der bloemstraters; Individualisering en sociaal kapitaal*, Uitgeverij de Balie, Amsterdam.
13. WRR (2005). *Vertrouwen in de buurt*, Amsterdam University Press, Amsterdam

14. Er zijn overigens verschillende participatieladders in omloop. Het oorspronkelijke ontwerp is van de Amerikaanse bestuurskundige Arnstein uit 1969 (publicatie Arnstein, S., *Eight rungs on the ladder of citizen participation*, in: Cahn/Passett (eds.), *Citizen participation; Effecting community change*, 1971, p. 69-91 (oorspr. 1969). Hier in Nederland is de participatieladder door o.a. Propper en Steenbeek bekend geworden (Pröpper, I., D. Steenbeek, *Interactieve beleidsvoering; typering, ervaringen en dilemma's*, in: *Bestuurskunde*, 1998, nr. 7, p. 292-301.
15. Harten, M. van, *Ogen & oren in de straat; Ondersteuning van buurtveiligheidsinitiatieven*, (2005). Verdiwel, Utrecht.
16. *Overzicht interventies wijkveiligheid; 40 antwoorden op onveiligheid in de wijk*, DSP-groep, LPB (Platform voor Wijkgericht werken) in opdracht van het CCV (centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid), Utrecht, augustus 2007.
17. Hurenkamp M., E. Tonkens en J. W. Duyvendak (2006) *Wat burgers bezielt*, Nicis, Den Haag.
18. Dautzenberg, M. (2007). *Kerken en moskeeën onder de Wmo*, DSP-groep, Amsterdam. Deze onderzoeksrapportage is op te vragen bij DSP-groep of te downloaden via <http://wmo.dsp-groep.nl/>
19. De term wijkaanpak impliceert een keuze voor een bepaald schaalniveau: de wijk. Soms zijn echter andere schaalniveaus beter, bijvoorbeeld dat van de buurt, de straat of het portiek of juist dat van de stad of de regio. We hanteren hier de begrippen wijkaanpak en gebiedsgerichte aanpak naast elkaar.

20. Zie noot 13.
21. *Samen leven, Samen werken* (01-03-2007), regeringsverklaring, Den Haag.
22. Voor meer informatie zie [www.sociaalvitaalplatteland.nl](http://www.sociaalvitaalplatteland.nl) of [www.gebiedsgerichtbeleid.nl](http://www.gebiedsgerichtbeleid.nl) (o.a. voor het digitaal Praktijkboek Gebiedsgericht werken).

#### Hoofdstuk 3

23. Zie noot 1 hoofdstuk 1.
24. Zie voor een uitgewerkt voorbeeld van een buurtaanpak in Arnhem [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)

#### Hoofdstuk 4

25. Ontleend aan Hendriks, F., P.W. Tops, *Interactieve beleidsvorming en betekenisverlening; Interpretaties van een pluriforme praktijk*, in: B en M, Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij, jg. 28, no.2, 2001, p. 106-119.
26. Lans, J. van der (2003). *Het woninkrijk der Bloemstraters, Individualisering en sociaal kapitaal*, Amsterdam, Uitgeverij De balie (p. 15 en p. 85).
27. De eerste vier fasen krijgen hier de meeste aandacht. De laatste twee fasen komen in het deel Wmo-wijkaanpak: evaluatie van Wmo-wijkbeleid (werktitel) (voorjaar 2009 te verwachten) uitgebreider aan bod.
28. Er zijn diverse voorbeelden van leefbaarheidmonitoren en wijkbarometers. Voor het meten van de sociale samenhang verwijzen wij hier o.a. naar de contactladder van het Verweij-Jonker instituut (Boonstra, N., P. van der Graaf, R. Bos (2006). *Buurtcontact in Leiden Zuidwest; de Contactladder© als diagnose-instrument*, Verweij-Jonker Instituut) en het meetinstrument Sociale Samenhang van de universiteit van Groningen (Frieling, M. (2007). *Sociale cohesie in de buurt; ontwikkeling van een meetinstrument*, Rijksuniversiteit Groningen.)
29. Logical Framework planning, download het instrument via: <http://www.overheidsmanagement.nl>
30. Zie noot 1 hoofdstuk 1.
31. Zie twee publicaties over de regierol van gemeenten: 1) RMO (2006). *Inhoud stuurt de beweging; drie scenario's voor het lokale debat over de wet maatschappelijke ondersteuning*; Den Haag, Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling (advies 40), uitgeverij SWP, Amsterdam. 2) Ministerie van BZK (2006). *De gemeente als regisseur. Lokale daadkracht mobiliseren*. Uitgave Ministerie BZK, Den Haag.
32. Zie voor competentieprofiel van een regisseur [www.dsp-groep.nl/wmo](http://www.dsp-groep.nl/wmo)
33. Zie o.a. <http://www.invoeringwmo.nl/WMO/nl-NL/Gereedschapskist/Overzicht>





**colofon:**  
uitgave: DSP-groep BV, Amsterdam  
tekst: Carla Kolner, Paul van Soomeren met medewerking van Bart Lammers, Maaike Deutzenberg  
redactie: Carla Kolner en Paul van Soomeren  
eindredactie: Kees Neeffjes  
vormgeving: Josta Bischoff Tulleken, jbt-ontwerp.nl  
fotografie: Maudi Bos en Josta Bischoff Tulleken, tenzij anders vermeld.  
met dank aan: het Ministerie van VWS en alle betrokken ambtenaren uit de negen gemeenten, in het bijzonder Frank Metsemakers (Eindhoven), Wytse Miedema (Amsterdam) en Monique Peltenburg (Delft).

Alle rechten voorbehouden.  
Copyright © 2008 DSP-groep BV.

|                                            | Instrumenten (producten, voorbeelden)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fasering/acties Wmo-wijkaanpak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tips en suggesties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kijk op de wijk                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• checklist en handleiding wijkanalyse DSP-groep</li><li>• de Contactladder © Verwey Jonker <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a></li><li>• Meetinstrument Sociale Samenhang (Decide/Groningen) <a href="http://www.decide.nl/wmoconcept">www.decide.nl/wmoconcept</a></li><li>• behoeftetepeelingen onder burgers</li><li>• de wijkbarometer Delft <a href="http://www.delft.nl">www.delft.nl</a></li><li>• vragenlijst Inholland Julianadorp, interviews met kwetsbare groepen in de wijk <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• instrumenten om zicht te krijgen op kwetsbare groepen <a href="http://www.invoeringwmo.nl">www.invoeringwmo.nl</a> en <a href="http://www.movisie.nl">www.movisie.nl</a></li><li>• inventarisatie talenten en potenties in de wijk voor vrijwillige inzet: <a href="http://www.bronmethodiek.nl">www.bronmethodiek.nl</a></li><li>• handreiking 'achter de voordeur' <a href="http://www.sev.nl">www.sev.nl</a></li></ul> | <div>← Kijk op de wijk →</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• selecteer één of meerdere wijken en inventariseer uitgangspositie</li><li>• wijkanalyse: analyseer kansen en problemen in de wijk</li><li>• vind en bind relevante partijen wonen, zorg, welzijn, veiligheid, onderwijs, werk, cultuur</li><li>• inventariseer bestaand (wijk)beleid, visies e.d.</li><li>• stel (sociale) voorzieningenkaart wonen, zorg en welzijn op</li><li>• stel een projectgroep samen</li><li>• benoem aantal uitgangspunten voor de wijk(aanpak)</li><li>• bepaal hierbij welke positie burgers in het traject krijgen/willen</li><li>• ontwikkel een (gezamenlijke) visie op de aanpak van het traject: waar willen we heen?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• verzamel objectieve en subjectieve informatie over de wijk</li><li>• maak onderscheid tussen systeem- en leefwereld (bepaal hoe koppeling plaatsvindt)</li><li>• stel de wensen van de burger centraal</li><li>• betrek in deze fase zoveel mogelijk mensen met veel kennis over de wijk en haar bewoners (bv. eerstelijns werkers en sleutelfiguren onder burgers)</li><li>• zoek de kwetsbare doelgroepen en inventariseer hun wensen (benader ze persoonlijk)</li><li>• bepaal wanneer deze fase eindigt en vat na afloop de resultaten samen</li><li>• koppel resultaten terug naar diverse niveaus (projectgroep, professionals en burgers)</li></ul>    |
| Kiezen voor de wijk                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• logical Framework, zie literatuurlijst maar ook <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• de bono-methode (kleurenmethode) <a href="http://www.dsp-groep.nl">www.dsp-groep.nl</a></li><li>• dukatenspel <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• modereren (stickermethode) <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• voorbeeld buurtaanpak Arnhem en DVD Geitenkamp voor Elkaar (Arnhem) <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• Dorpskr8 Lopik voorbeeld <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• 'Help een burgerinitiatief' van het ministerie van BZK, te vinden op <a href="http://www.inaxis.nl">www.inaxis.nl</a></li><li>• competenties van een regisseur van de wmo-wijkaanpak <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li></ul>                                                                                      | <div>← Kiezen voor de wijk →</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• voer beleidstoets uit: houd voorstellen voor activiteiten tegen licht van bestaand beleid en andere prestatievelden</li><li>• stel gezamenlijk prioriteiten en doelgroepen vast (gemeente met bewoners en lokale partijen)</li><li>• creëer intern en extern draagvlak voor de prioriteiten</li><li>• maak doelen SMART</li><li>• waarborg randvoorwaarden en organisatie (tijd, capaciteit, kwaliteit, geld)</li><li>• reserveer een besteedbaar budget voor bewoners</li><li>• vraag eventueel al geld aan voor projecten bij diverse subsidiepotjes</li></ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• betrek burgers (ook kwetsbare groepen) bij het maken van keuzes voor de wijk: maak er een feestje van!</li><li>• maak duidelijke keuze voor mogelijke nieuwe activiteiten of voortzetten of versterken bestaand beleid</li><li>• koppel definitieve keuze terug naar de Raad</li><li>• koppel waar mogelijk en nodig systeem en leefwereld</li><li>• in de beperking toont zich de meester (doe niet meer dan dat je aan kan)</li><li>• regel noodzakelijke randvoorwaarden (uren, geld etc.) door terugkoppeling van de resultaten in de Raad</li><li>• denk na over de vraag wat je eventueel wil en kan evalueren (welke prestatie-indicatoren?)</li></ul> |
| Pas op de plaats voor een gebiedsprogramma | <ul style="list-style-type: none"><li>• instrument krachtenveldanalyse <a href="http://www.google.nl">www.google.nl</a></li><li>• voorbeeld samenwerkingsconvenant IJburg <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• overzicht subsidieregelingen voor leefbaarheid, sociale samenhang en burgerinitiatieven <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• notitie gebiedsgericht programmeren Eindhoven <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• plan van aanpak (format) voorbeeld te vinden op <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• digitaal Praktijkboek 'Gebiedsgericht werken' <a href="http://www.gebiedsgerichtbeleid.nl">www.gebiedsgerichtbeleid.nl</a></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                      | <div>← Pas op de plaats voor een gebiedsprogramma →</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• oriënteer je op de betrokken partners in relatie tot de voorgenomen plannen</li><li>• breng krachten, belangen en mogelijk inzet van partners in kaart</li><li>• maak samenwerkingsafspraken met betrokken lokale partners</li><li>• stel plan van aanpak op voor vier jaar met richtinggevende kaders</li><li>• werk een gebiedsgericht werkprogramma of Wmo-wijkplan uit voor minimaal één jaar</li><li>• bereid monitoring en evaluatie voor</li></ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• oriënteer je ook op partners die niet zo direct voor de hand liggen (denk aan kerken, de plaatselijke toneelvereniging etc.)</li><li>• voer eventueel een krachtenveldanalyse uit en bespreek de resultaten openlijk</li><li>• regel de regie en trek regisseur of marktmeester aan</li><li>• overweeg het oprichten van een wijkregiegroep</li><li>• coördineer de uitvoering: benoem 'trekkers' voor afzonderlijke projecten en stel werkgroepen samen</li><li>• geef de relatie aan met de andere prestatievelden</li><li>• stel een convenant op waarin samenwerkingsafspraken voor een bepaalde tijd of projectduur worden vastgelegd</li></ul>          |
| In beweging voor leefbaar en sociaal       | <ul style="list-style-type: none"><li>• voorbeelden activiteiten-, communicatie- en projectplannen <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• projectenvolgsysteem IJburg <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li><li>• methodiek Eigen Kracht <a href="http://www.eigen-kracht.nl">www.eigen-kracht.nl</a></li><li>• methodieken en instrumenten burgerparticipatie, zie <a href="http://www.zilverenkracht.nl">www.zilverenkracht.nl</a></li><li>• de grote Kleine Kansen atlas <a href="http://www.kansenatlas.nl">www.kansenatlas.nl</a></li><li>• <a href="http://www.kansenkaart.nl">www.kansenkaart.nl</a></li><li>• <a href="http://www.sociaalvitaalplatteland.nl">www.sociaalvitaalplatteland.nl</a></li><li>• Instrumentenwijzer Habitat</li><li>• bouwen aan Buurtzorg <a href="http://www.movisie.nl">www.movisie.nl</a></li><li>• dorpsbewoners maken het dorp (toolkit bewonersparticipatie platteland) <a href="http://www.movisie.nl">www.movisie.nl</a></li></ul>                  | <div>← In beweging voor leefbaar en sociaal →</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• voer plannen, projecten en activiteiten uit</li><li>• koppel regelmatig terug in projectgroep</li><li>• stuur proces tussentijds bij</li><li>• pas werkplan zo nodig tussentijds aan</li><li>• koppel regelmatig terug naar alle betrokkenen (communicatie)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• geef burgers uitvoeringsmacht (en dus geld en capaciteit)</li><li>• handen op de rug bij burgers die 'het' zelf kunnen en willen</li><li>• regel goede ondersteuning voor burgers die dat nodig hebben</li><li>• makel en schakel burgers met professionals</li><li>• zorg voor goed aanspreekpunt voor burgers</li><li>• monitor de voortgang en koppel terug</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Terugblikken is vooruitzien                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wmo prestatie-indicatoren en handreiking prestatiegegevens van het Rijk <a href="http://www.invoeringwmo.nl">www.invoeringwmo.nl</a></li><li>• voorbeeld van een logboek (t.b.v. een procesevaluatie);</li><li>• ontwerp effect-evaluatie van een aantal deelprojecten leefbaarheid en sociale samenhang (wordt medio 2008 verwacht) <a href="http://www.dsp-groep.nl/wmo">www.dsp-groep.nl/wmo</a></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <div>← Terugblikken is vooruitzien →</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• monitor het proces</li><li>• spoor waar mogelijk resultaten op</li><li>• stel aan de hand daarvan proces en projecten bij (heroriëntatie op de gevolgde koers)</li><li>• koppel resultaten terug naar betrokkenen</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• maak goed onderscheid tussen de proces en de effectmeting (<i>output</i> en <i>outcome</i>)</li><li>• valueer het proces regelmatig tussentijds, maak hier van te voren afspraken over</li><li>• stel van te voren prestatie-indicatoren vast van activiteiten en projecten</li><li>• maak het niet te ingewikkeld</li><li>• leg een verbinding met de jaarlijkse horizontale Wmo verantwoording (prestaties en tevredenheidsmeting)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                |
| Inbedden in Wmo-wijkbeleid                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• voor deze fase zijn geen hulpmiddelen ontwikkeld</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <div>← Inbedden in Wmo-wijkbeleid →</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• behoud het goede en bed in het Wmo-wijkbeleid in</li><li>• garandeer via Raad en College randvoorwaarden voor vervolg</li><li>• doorloop cyclus opnieuw</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• kijk waar de energie zat in het voorgaande traject</li><li>• maak concrete afspraken voor het vervolg en sluit coalities met actieve partners</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |