

Aanpak Sterke wijken



Inleiding

In het coalitieakkoord spreken we onze ambitie uit om te komen tot Sterke wijken: 'Wij streven naar sterke wijken met een stevige sociale cohesie en een eigen identiteit die grotendeels door wijkbewoners zelf bepaald, beheerd en verrijkt wordt. We willen dat goede ideeën uit de gemeenschap beter en sneller op de plek terecht komen waar ze gerealiseerd kunnen worden, en dat iedere inwoner het initiatief kan nemen om iets te doen voor de eigen buurt. Voor een leefbare en vitale gemeente is het daarnaast belangrijk om voorzieningen in de wijk te behouden... Deze vorm van wijkgericht werken vergt een andere manier van denken en handelen van het gemeentehuis en bij het werken in de wijk. Wij stimuleren de wijken om een wijkorganisatie te kiezen die bij hen past.'

We hebben de ambitie uit het Coalitieakkoord vertaald in deze Aanpak Sterke wijken. We nemen het dna van de wijk, de sociale wijkanalyse en de wensen en behoeftes van inwoners in wijken en buurten als basis voor de verandering. Met inwoners en maatschappelijke partners maken we een plan wat er per wijk of buurt moet gebeuren. We zetten in op een veranderaanpak – een andere manier van werken – die structureel moet leiden tot Sterke wijken in de gemeente Zutphen. De aanpak die nu voorligt is een vertaling van deze ambitie.

Met deze aanpak starten we niet vanaf nul; er zijn in de afgelopen jaren veel visies en beleidskaders ontwikkeld. Deze vormen de basis voor de Aanpak Sterke wijken.

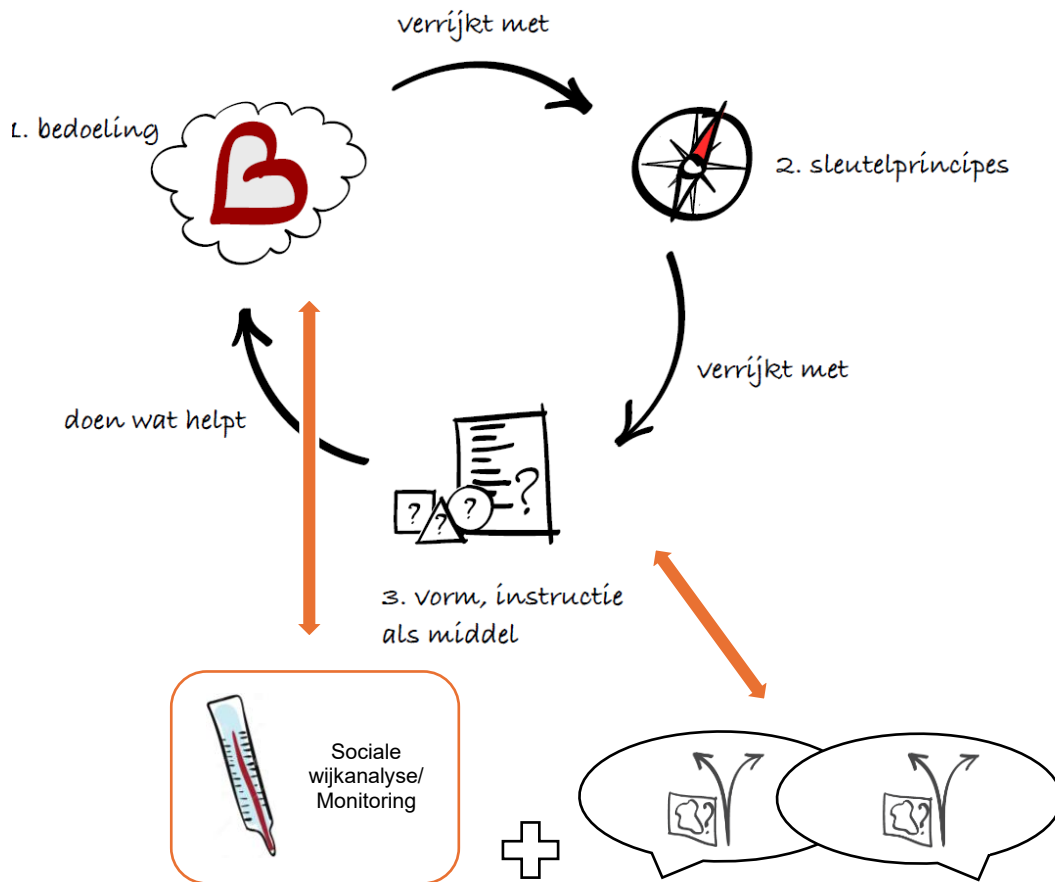
Bijvoorbeeld:

- Coalitieakkoord
- Bestuursopdracht Sterke wijken & wijkgericht werken
- Inwoner in beeld
- Omgevingsvisie
- Visie op dienstverlening
- Participatieverordening
- Beleidskader Samenwerken aan een sterk Zutphen



(Verander)Aanpak

Het werken aan Sterke wijken in Zutphen is een continu proces. In stappen werken we met inwoners en maatschappelijke organisaties toe naar steeds sterkere wijken. Dit vraagt om een stevige veranderaanpak. Onze (verander)aanpak is gebaseerd op volgende model¹:



Dit model kent 3 stappen:

1. De bedoeling (of missie)
2. Sleutelprincipes
3. (Vertaling in concrete) Vorm

Een gezamenlijke bedoeling of missie voor de wijk is de motor van de verandering. De missie is niet hetzelfde als een doel, bewust wat ruimer en abstracter geformuleerd. Een goede missie nodigt uit om de goede dingen te doen, die bijdragen aan die missie. Ieder vanuit zijn eigen perspectief en positie.

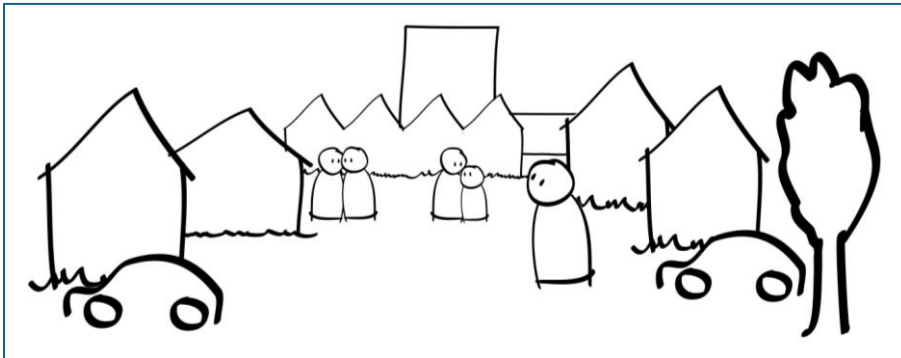
Sleutelprincipes helpen om de missie concreter te maken. Ze helpen om de juiste keuzes en beslissingen over de concrete uitvoering (de vorm, of het wat) te kunnen maken. Niet door vooraf precies vast te leggen wat er wel en niet goed is, maar door richting te geven. Hierdoor komt er meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij professionals om goede keuzes te maken. Door met elkaar de dialoog te voeren over de afwegingen die leiden tot beslissingen, ontstaat een lerende cultuur. Waarin steeds duidelijker wordt wat we 'eigenlijk' bedoelen, de missie dus.

Monitoring helpt om inzichtelijk te maken hoe het ervoor staat en levert input voor de dialoog tussen bestuurders, managers en professionals van de betrokken organisaties en inwoners.

¹ Anders vasthouden, Wouter Hart (2017)

1. De bedoeling (missie)

Wij als gemeente en maatschappelijke organisaties willen graag van betekenis zijn voor onze inwoners. Door onze krachten te bundelen en (anders) samen te werken kunnen we de impact vergroten. Dit vraagt een andere aanpak. We vormen een leidende alliantie met een aantal organisaties die gezamenlijk instapt in deze veranderaanpak, vanuit de gezamenlijke missie. Organisaties die volledig 'ja' zeggen tegen deze beweging. We gaan een gezamenlijke missie formuleren en gezamenlijke taal ontwikkelen. Deze zijn nodig om de beweging sterk te maken en gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Afhankelijk van de focus in het begin, sluiten we een coalitie met organisaties uit bijvoorbeeld zorg, welzijn, wonen en veiligheid.



Niet van buitenaf kijken naar een wijk wat er nodig is, maar vanuit de wijk. Door (gelijkwaardig) naast een inwoner te gaan staan, kunnen er wel eens andere oplossingen in beeld komen.

1.1 Onze ambitie

We werken samen met inwoners en maatschappelijke organisatie aan Sterke wijken en buurten. Hiervoor gaan we een gezamenlijke missie formuleren, waar iedereen zich aan kan verbinden (zie ook 3. Vertaling naar de praktijk). Omdat we de gesprekken hierover nog gaan voeren, kunnen we alleen aangeven wat voor ons als gemeente belangrijk is. De ambitie van gemeente Zutphen is: Sterke wijken en buurten.

In onze optiek is een wijk sterk als inwoners²:

1. Een zeker bestaan hebben: Een bestaan met zekerheid van voldoende en voorspelbaar inkomen, woning, toegang tot onderwijs en zorg en een buffer voor onverwachte uitgaven
2. Sociale verbindingen en positieve gezondheid ervaren
3. Gelijke kansen hebben: Iedereen ervaart dat hij daadwerkelijk invloed uit kan oefenen op (beperkende) levensomstandigheden en leefomgeving
4. Ervaren dat iedereen ertoe doet en van waarde is, ongeacht verschillen (sociale inclusie)
5. Hun fysieke leefomgeving als prettig en veilig ervaren
6. In elke wijk toegang hebben tot een wijkhart met een basisniveau aan voorzieningen

Hiermee geven we tevens invulling aan een sterke sociale basis.

1.2 Monitoring

Monitoring is een belangrijk onderdeel van de aanpak, op verschillende momenten in het proces:

- Bij de start: hoe staat het ervoor in een bepaalde wijk en welke vraagstukken moeten we oppakken?
- Tussentijds: inzichtelijk maken van de veranderingen

² Gebaseerd op Sociale kwaliteit van Movisie en Omgevingsvisie gemeente Zutphen.

De sociale wijkanalyse laat zien hoe het er in een wijk voorstaat. En dus ook waar actie nodig is. Dit doen we vooraf, zodat we een gezamenlijk plan kunnen maken. En tussentijds om te kunnen volgen hoe de ontwikkelingen zijn en wat de effecten van de acties zijn.

Niet alleen de gemeente verzamelt data en maakt monitors. Ook andere maatschappelijke organisaties zoals de woningcorporatie en politie doen dat. We moeten een manier vinden om deze op elkaar aan te laten sluiten of hierin samen te werken.

Daarnaast meten we wat de effecten en maatschappelijke kosten-baten zijn van projecten en acties. Dit is onderdeel van het 'actieleren' (zie 3. Vertaling naar de praktijk).

Door deze andere manier van kijken naar een buurt of wijk, gaat het minder om welke interventies je doet. Maar meer om welk verschil je merkt. Wat de effecten zijn. Dit zit op het niveau van gedrag van inwoners, gemeente en professionals in de wijk.

1.3 Wat is er anders als het helemaal gelukt is?

Wat doen inwoners anders? Wat doet de gemeente anders? Wat doen professionals anders?

We zien:

Minder		Meer
Van bovenaf bedacht	————→	Initiatieven van onderaf
Individuele voorzieningen	————→	Collectieve voorzieningen
Hokjes	————→	Integrale samenwerking en verbindingen
Werken vanuit regels	————→	Doen wat helpt
Beschotte budgetten	————→	Ontschotte budgetten
'Dit hoort niet bij mij'	————→	'We zijn er samen van'
'Ik heb recht op'	————→	'Wat kan ik zelf en wat heb ik nodig?'
Oplossen van een probleem	————→	Vergroten van welzijn en positieve gezondheid en talentontwikkeling
Focus op hier en nu	————→	Focus ook op volgende generatie
Centraal georganiseerd	————→	Gebiedsgericht georganiseerd
Aanwezig zijn	————→	Present zijn
Voor anderen oplossen	————→	Samen oplossen
Indicaties	————→	Vrij toegankelijke zorg

2. Ons kompas

We maken keuzes en afwegingen op basis van een aantal sleutelprincipes (leidende principes). Deze gaan over de manier waarop we met elkaar samenwerken. Hier zit ons houvast:

- We werken vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid
- We doen alleen wat bijdraagt aan de gezamenlijke missie
- We investeren ongelijk voor gelijke kansen
- We zijn gericht op kansen en mogelijkheden
- We werken dichtbij en vanuit inwoners
- We zijn ervan



We beseffen dat we onze missie alleen kunnen bereiken:

- Als we op lange termijn durven denken en doen.
- Door nauw samen te werken met inwoners en maatschappelijke organisaties op basis van een gemeenschappelijke missie. Dit vraagt langdurig maatschappelijk partnerschap, gelijkwaardigheid en samen leren (geen opdrachtgeverschap meer).
- Als we vanuit de wijk gaan kijken naar wat nodig is (dus niet meer van buitenaf naar de wijk).
- Door een wijk of buurt te zien als een dynamische gemeenschap waarin alles met elkaar verbonden is ((eco)systeem). Soms is het (alleen maar) nodig de juiste voorwaarden te scheppen om inwoners of een buurt sterker te laten worden.
- Als we altijd mét de inwoners (samen)werken en niet over hen. Waarbij zowel inwoners als partners hun eigen verantwoordelijkheid dragen.
- Als er voldoende ruimte is voor professionele beslissingen (kunnen/ mogen doen wat nodig is). Dit geldt voor alle domeinen: sociaal, fysiek, veiligheid, etc.

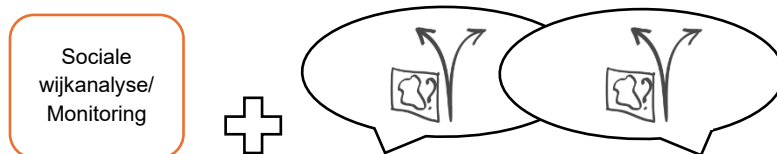
3. Vertaling naar de praktijk

3.1 Plannen maken

In de praktijk gaan allerlei initiatieven ontstaan. Vanuit inwoners en de wijken, maar ook vanuit de gemeente en maatschappelijke organisaties. Deze zijn soms gebaseerd op de sociale wijkanalyses of andere monitors van partnerorganisaties, soms ook op een concrete behoefte van een (groep) inwoner(s).

De monitors kunnen leiden tot een plan voor de wijk of buurt. Binnen het programmatisch werken kan dat de vorm krijgen van een Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN). In een DIN wordt de relatie duidelijk tussen de inspanningen die je doet (projecten/interventies) en het hogere doel en missie.

In dit plan staan projecten en initiatieven die vanuit verschillende organisaties en inwoners gestart kunnen worden. Alle initiatieven dragen bij aan de gezamenlijke missie en voldoen aan de sleutelprincipes voor samenwerken. Ook is er ruimte voor nieuwe initiatieven.

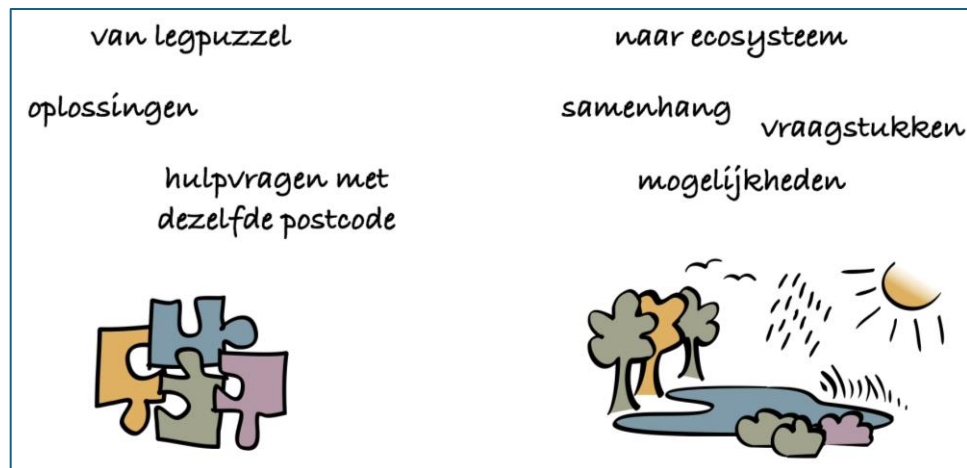


De (kortdurende) projecten gaan we monitoren op maatschappelijk rendement en bijsturen, het zogenaamde actieleren.

Bij elk initiatief zoeken we de benodigde mensen en organisaties. Samen ontwikkelen in de praktijk.

Deze manier van werken nodigt uit om mee te doen aan de beweging in de wijken. Vanuit interne motivatie. Belangrijk is dat het op alle niveaus wat oplevert: voor inwoners, uitvoerend professionals, beleidsmedewerkers, managers en bestuurders. Van betrokken organisaties. Professionals krijgen een ruim mandaat om te (kunnen) doen wat nodig is, inclusief rugdekking van hogerhand.

Zo zullen per buurt, wijk en ook op stadsniveau allerlei verschillende allianties ontstaan. Met bijpassende sociale infrastructuur.



Traditioneel proberen organisaties problemen in een wijk op te lossen door (enkelvoudige) oplossingen te bieden. Als losse puzzelstukjes die je op de juiste plek moet leggen. Een wijk of buurt is echter geen legpuzzel, maar een levende, dynamische gemeenschap. Alles binnen een wijk of buurt is met elkaar verbonden. Een indirecte investering kan wel eens een vele duurzamer effect hebben op de leefbaarheid. Door de juiste voorwaarden te scheppen of door problemen (en achterliggende oorzaken) in samenhang te zien bijvoorbeeld.

3.2 Werkwijze

Zoals we hiervoor al schreven is het een beweging, een veranderproces. Een programmatische aanpak sluit hier het meest op aan.

Proeftuin Ruwaard in Oss is 11 jaar geleden gestart vanuit dezelfde gedachte. De veranderaanpak die hier is ontstaan is Anders denken, doen en organiseren (Addo) gaan heten. Deze veranderaanpak kan ook in Zutphen helpend zijn om programmatisch te werken aan Sterke wijken.

De aanpak Anders denken, doen en organiseren:

- *Anders denken:* Oplossingsgericht en met alle betrokken en noodzakelijke competenties dus ook MET de inwoner samen naar een oplossing zoeken waar iedereen het mee eens is
- *Anders doen:* De mogelijkheid hebben en de vrijheid voelen om deze gezamenlijk gedragen oplossing(en) ook te kunnen en mogen uitvoeren
- *Anders Organiseren:* dit maakt dat organisaties zich anders moeten organiseren zodat ze dienend zijn aan de oplossing en hun interne systemen zo inrichten dat ze steunend zijn

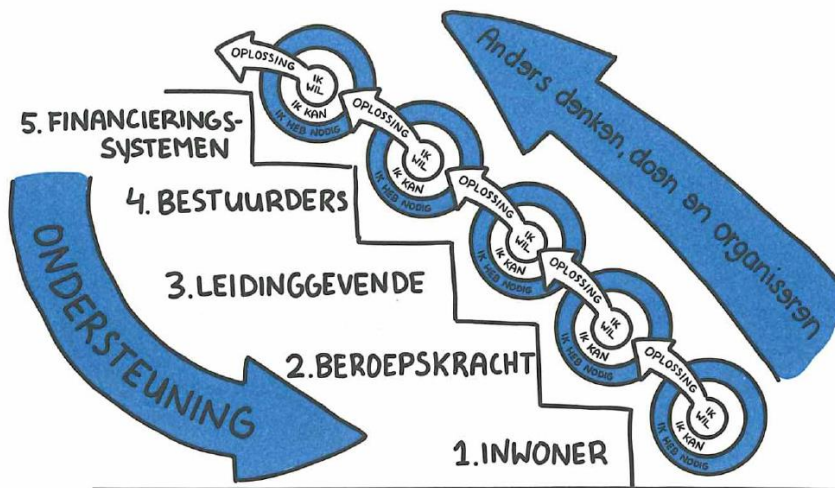
Dit laatste punt geldt voor alle deelnemende organisaties – dus ook voor de gemeente. Het kan op termijn dus een effect hebben hoe de inhoudelijke domeinen moeten worden georganiseerd. En het geldt dus ook voor de manier waarop de bedrijfsvoering is georganiseerd.

De veranderaanpak Anders denken, doen en organiseren gaat uit van drie vragen:

1. Wat zijn jouw doelen en waar wil jij naartoe werken? (Wat wil je?)
2. Wat kun jij betekenen voor jezelf en voor een ander? (Wat kun je?)
3. En wat heb je daarvoor nodig? (Wat heb je nodig?)

Deze vragen worden gesteld aan de inwoner, maar ook aan de professional, manager en bestuurder. Zodat iedereen maximaal wordt aangesproken op zijn eigen cirkel van invloed. Bij een inwoner leidt het antwoord op de 3^e vraag tot een aanbod.

Bij de andere 'lagen' leidt dit tot een vraag aan de hogere laag, omdat dit iemands cirkel van invloed overstijgt. Dit escalatiemodel is essentieel voor de brede beweging: iedereen draagt vanuit zijn eigen positie bij aan de structurele verandering.



Veel van de gewenste veranderingen vinden plaats in leersessies per laag. Hierin vinden gesprekken plaats over de dilemma's en knelpunten:



3.3 Financiering

De veranderaanpak leidt uiteindelijk ook tot een wijziging in de financieringssystemen. Bijvoorbeeld:

- Professionals moeten kunnen beschikken over een (ontschot) budget om ondersteuning in te kunnen zetten die nodig is.
- Zoveel mogelijk werken zonder indicatie vraagt een andere manier van financiering van betrokken organisaties: lumpsum financiering in plaats van trajectprijzen (pxq). In verband met partnerschap en continuïteit zijn deze afspraken meerjarig.
- Gebiedsgebonden financiering: op basis van beschikbare data kan een inschatting worden gemaakt hoeveel (zorg)budget er per wijk wordt ingezet, vanuit verschillende financieringsstromen. Zowel gemeentelijke budgetten als ook Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg. Geld dat bespaard wordt door de andere werkwijze blijft in de wijk en wordt geïnvesteerd om de wijk nog sterker te maken. Dit is een groeimodel. Aan de hand van

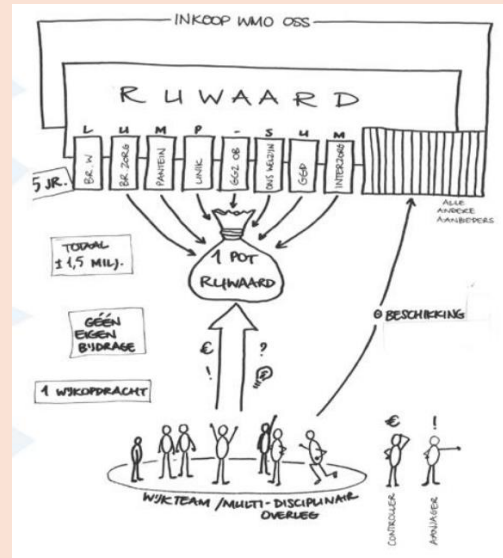
casussen en leercirkels wordt in de praktijk gekeken waar kansen liggen om de financieringssystematiek te veranderen.

- Ook de subsidiering van maatschappelijke organisaties kan hieraan gekoppeld worden.

Financiering Proeftuin Ruwaard in Oss

Bij de start van Proeftuin Ruwaard is er een inschatting gemaakt hoeveel geld er vanuit de Wmo- en welzijns-budgetten aan de wijk werden besteed. Dat geld is als ongelabeld budget aan de Proeftuin beschikbaar gesteld. De professionals van verschillende samenwerkende organisaties zijn als 'white label' met dit budget gaan werken. Zoveel mogelijk zonder indicaties.

In de loop van de jaren heeft dit zich doorontwikkeld. De samenwerkende organisaties hebben een vijfjarige overeenkomst getekend met lumpsum financiering, op basis van hun inzet voor de wijk. Hierbinnen wordt de nodige ondersteuning aan inwoners geleverd. De inzet van middelen wordt continu gemonitord, met de berekening van het maatschappelijk rendement. Een onderzoek van 12 casussen liet een maatschappelijk rendement zien van € 150.000. Deze 'winst' wordt weer geïnvesteerd in de wijk Ruwaard. In de vervolgstappen van de proeftuin wordt ook onderzocht of en hoe budgetten van zorgverzekeraars kunnen worden toegevoegd aan het wijkbudget.



Naast de financiering van de ondersteuning in de wijk, is er ook budget nodig om deze verandering aan te jagen en te begeleiden.

3.4 Fasering

De veranderaanpak staat voor een stapsgewijze verandering. We brengen samen met de maatschappelijke organisaties in de leidende alliantie een fasering aan. Binnen deze fasering maken we keuzes over:

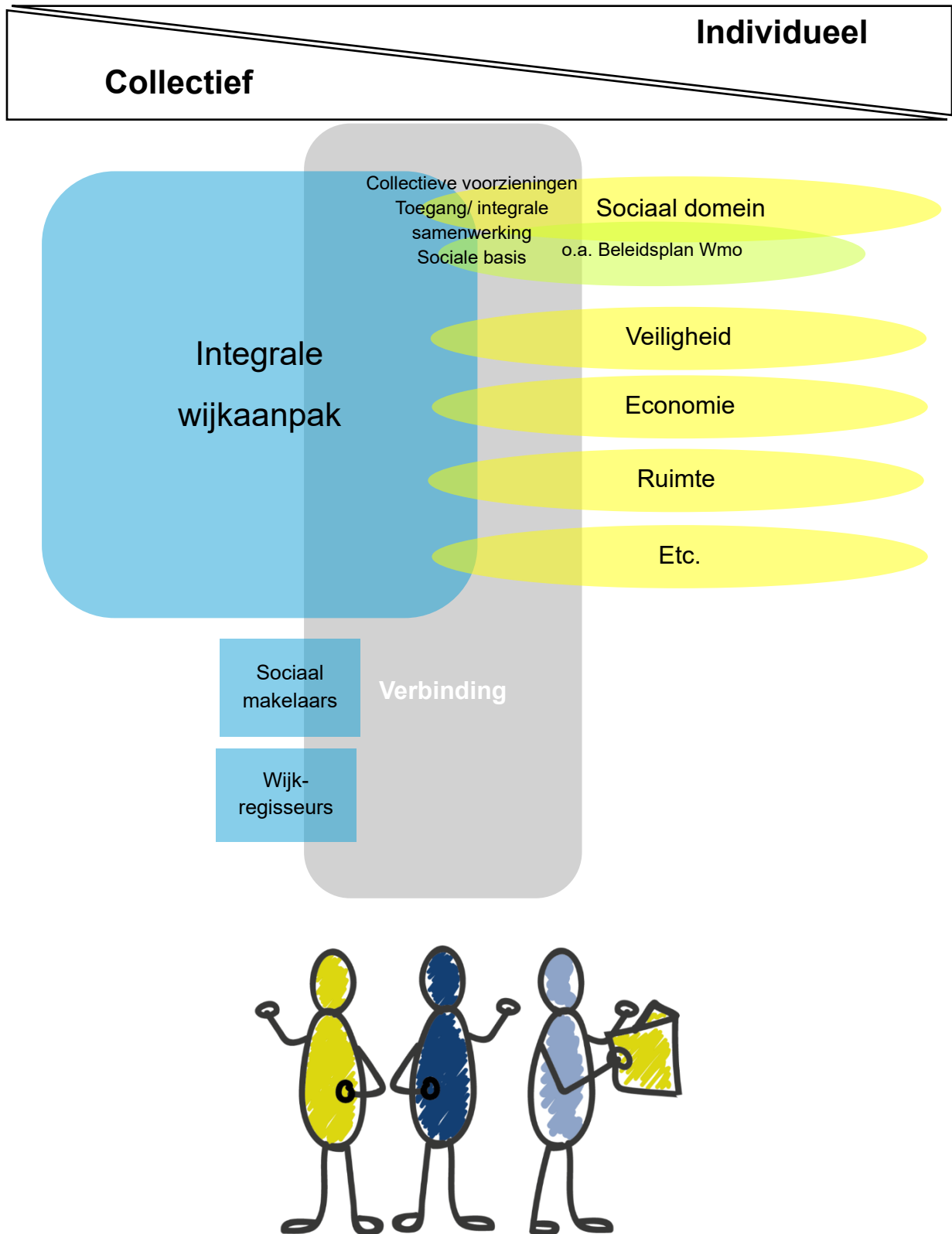
- Geografische aspecten: welke wijk(en) beginnen we? Waar liggen kansen en vraagstukken?
- Met welke domeinen of delen ervan starten we: sociaal, fysiek, veiligheid? Waar zitten kansen, mogelijkheden en energie?
- Omvang van de reikwijdte: met hoeveel professionals gaan we starten?

Door de vorm van een proeftuin of pilot kan de nieuwe werkwijze de kans krijgen stevigheid te ontwikkelen.

3.5 Reikwijdte Aanpak Sterke wijken

De aanpak Sterke wijken gaat over de Integrale wijkaanpak (linkerkant van onderstaand plaatje) en de verbinding met de gemeentelijke domeinen aan de rechterkant.

Let op: dit is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, het is in de praktijk minder zwart-wit dan het suggereert.



Definities

De begrippen wijkaanpak en wijkgericht werken worden vaak door elkaar gebruikt. Ze verschillen echter van elkaar. Wij hanteren van de volgende definities van het landelijke platform Wijkwijzer:

Wat is een integrale wijkaanpak?

Een integrale wijkaanpak (ook wel 'wijkgerichte aanpak' of 'gebiedsgerichte aanpak') is een langjarige inzet van maatregelen in een bepaald gebied waar sprake is van een opstapeling van meerdere opgaven. Dit kan een wijk zijn, een stadsdeel of een cluster van buurten. Een integrale wijkaanpak heeft als doel om de leefsituatie van inwoners te verbeteren.

'Integraal' houdt in dat meerdere opgaven in het gebied in samenhang worden aangepakt; organisaties als woningcorporaties, onderwijs, politie, justitie, zorg- en welzijnsorganisaties opereren niet los van elkaar, maar ze werken nauw samen. Maar het gaat er niet om dat iedereen erbij wordt betrokken of dat alles met elkaar wordt verbonden. Het gaat er vooral om dat betrokken partijen hun eigen taak zo goed mogelijk uitvoeren, dat ze weten wat anderen doen, elkaar respecteren en daar waar nodig onderling afstemming organiseren.

Wat is wijkgericht werken?

Wijkgericht werken is het organiseren van gemeentelijke taken op wijk- of stadsdeelniveau, vanuit de overtuiging dat elk gebied zijn eigen karakteristieken kent en daarom een passende aanpak nodig heeft. Met wijkgericht werken streven gemeenten ernaar om beter aan te sluiten op de kenmerken en behoeften van inwoners en gebruikers.

Onderliggers

Bij het schrijven van deze aanpak hebben we o.a. gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- Sociale kwaliteit (Movisie)
- Manifest voor succesvolle wijkaanpak
- Verder met de bedoeling – wijkwijzer (<https://verandertoolkit.nl/wijkwijzer>)
Filmpje: <https://vimeo.com/572964489/004e9c1140>
- Anders denken, doen en organiseren (Bart Bakker)