

Bezoekadres  
Bos en Lommerplein 250  
1055 EK Amsterdam

Postbus 57239  
1040 BC Amsterdam  
Telefoon 14 020  
Fax 020 253 0727

www.west.amsterdam.nl



## Gemeente Amsterdam Stadsdeel West

Directie Strategie en beleidsrealisatie  
Afdeling Dienstverlening en welzijn

### **Naar Welzijn Nieuwe Stijl in West.**

Vastgesteld door het dagelijks bestuur op 5 oktober 2010

In dit stuk geeft het dagelijks bestuur van Stadsdeel West haar visie op een nieuwe werkwijze. Als invalshoek wordt de vernieuwing van het welzijnswerk genomen. Maar het gaat om meer dan alleen welzijnswerk. Trefwoord in de visie is 'verbindingen leggen'. Juist daarom gaat het ook om bijv. de Brede School, de Wijkaanpak. Burgerparticipatie, ondernemers, de bibliotheek en om nog veel meer verbindingen. In de kern gaat het bij deze nieuwe werkwijze om:

- de bewoners zijn aan zet;
- voor een sterkere uitvoering;
- samenwerken moet.

#### ***De bewoner is aan zet***

*Eigen kracht eerst* is ons parool voor de vernieuwing van het welzijnswerk. Wij, het dagelijks bestuur van stadsdeel West, geloven in de kracht van mensen. Mensen willen hun eigen leven vorm geven. Het overgrote deel van de bewoners van het stadsdeel kan dat ook. Zij weten hun weg te vinden in onze complexe samenleving. Een klein deel raakt echter de weg kwijt, ze raken verstrikt, komen vast te zitten en komen niet meer vooruit. Dat geldt niet alleen voor de mensen in ons stadsdeel. Het geldt in zekere zin ook voor buurten en wijken. In sommige buurten loopt het goed, zijn geen grootscheeps interventies nodig. In andere buurten is sprake van een opeenstapeling van problemen. Soms grijpen de problemen zo desastreus op elkaar in, dat bewoners dreigen de moed te verliezen en zich af te wenden. Toch blijken er altijd mensen bereid te zijn de schouders er onder te zetten. Daar willen we bij aanknopen. Want we willen de eigen kracht van mensen versterken. Daarom geldt voor ons, of het nu over individuen, groepen of buurten gaat: de mensen die het aangaat zullen altijd ook het begin van de oplossing (moeten) zijn.

#### ***Verbindingen tussen kansarm en succesrijk***

Waar het op aankomt is dat er verbindingen gelegd worden. Mensen of buurten waar het minder goed mee gaat dreigen af te haken. Ze komen niet meer mee in de dynamiek. Ze komen niet daar waar de kansen liggen, de mogelijkheden om verder te komen. Verbinden is over de grenzen van je eigen groep of van je eigen onvermogen of beperkingen heen ergens aanhaken, intreden. Sommige mensen kunnen daarbij ondersteuning gebruiken. Daar ligt bij Welzijn Nieuwe Stijl de rol van de professionals. Het gaat er om mensen aan te laten sluiten op praktische perspectieven en hen daarbij een handje te helpen. Het gaat om het aanbrengen van verbindingen tussen tekorten en overschotten, tussen ongezondheid en gezondheid, kansarm en succesrijk. En als die verbinding gelegd is, kunnen de kleine stappen van sociale verandering gelegd worden. Verbinden is een kwestie van in oplossingen en richtingen denken. Wat is het probleem? Wat zou de oplossing kunnen zijn? En wie zou ons kunnen helpen? Het is de kunst om bij 'de oplossing' niet bij voorbaat aan subsidies en bestaande instituties te denken, maar aan contacten, netwerken, verbindingen. Want het grootste potentieel ligt niet in de instituties, maar in de sociale rijkdom van de samenleving zelf.

#### ***Vraaggericht en integraal vanuit de leefwereld van de bewoners***

Welzijn Nieuwe Stijl vraagt om een nieuwe werkwijze van de welzijnsorganisaties. Het systeem waarin het aanbod is georganiseerd kan niet langer centraal staan. Te vaak worden mensen of groepen met problemen nog in 'het juiste vakje' geplaatst, zodat ze bij het beschikbare aanbod uitkomen. Te vaak wordt slechts een deel van de problemen opgepakt, omdat het aanbod daarop is toegesneden. Met een beetje geluk wordt een ander deel van de problemen door een andere instelling opgepakt, maar dan dreigt weer dat instellingen langs elkaar heen werken. Bij Welzijn Nieuwe Stijl benaderen de professionals de problemen vanuit de kansen en mogelijkheden die er nog zijn bij de mensen waar om het gaat en bij hun netwerken. De problemen worden in kaart gebracht niet vanuit de systeemwereld van de eigen organisatie of discipline, maar vanuit de leefwereld van de mensen, het ervaringsdomein waar mensen met elkaar omgaan in en buiten de systemen waarmee ze in hun leven hebben om te

gaan. Dit is vraaggericht werken, maar meer dan 'u vraagt, wij draaien'. Het gaat ook om het blootleggen van de 'vraag achter de vraag', het samen met de bewoners zoeken naar dieperliggende problemen en behoeften achter de oorspronkelijke vragen van bewoners. Het vraagt om outreachend werken. Professionals blijven niet achter hun bureau, maar gaan 'Eropaf', naar de bewoners toe in hun leefwereld. En niet alleen naar de bewoners die zich duidelijk met hun vragen melden. Ook naar die kwetsbare bewoners die niet 'haantje de voorste' zijn, als het gaat om aandacht vragen voor hun problemen, omdat ze niet weten waar ze met hun vraag heen kunnen, door de bomen het bos niet meer zien, omdat ze zich niet kunnen handhaven of niet goed presenteren in buurtoverleggen, omdat ze zich schamen voor hun problemen, of omdat hun problemen of ziektebeeld onder andere betekent dat ze zelf hun precare situatie niet onderkennen. Dit betekent dat professionals niet alleen ondersteunen en faciliteren, maar ook initiëren, niet alleen netwerken versterken, maar ook indien nodig nieuwe netwerken vormen.

### ***Ruimte voor de professional***

Het gaat bij dit alles om professionaliteit die niet zozeer 'repareert' maar mensen vooral op weg helpt door verbindingen tot stand te brengen tussen kwetsbaar en krachtig, zwak en sterk, kansloos en succesvol, tussen talenten en mogelijkheden. Dit is de professionaliteit van een professional die op zoek gaat naar de eigen kracht van mensen en groepen, naar de mogelijkheden van hun netwerken, die zich dienstbaar opstelt bij het zoeken van de oplossingen van de mensen zelf en bij het versterken van hun netwerk. Het is tegelijkertijd een professional die creatief en ondernemend zaken oppakt, die zorgt dat mensen in beweging komen, verbindingen legt ook als er in eerste instantie niet om gevraagd wordt, er voor zorgt dat netwerken ontstaan. Dat vraagt om welzijnsorganisaties waar ruimte is voor de professional, waar het kwaliteitsbeleid gericht is op het ontwikkelen van deze dienstbare en creatieve professionaliteit. Het vraagt om professionals die over de grenzen van hun eigen professe heen durven verbindingen te leggen en om organisaties die professionals daarvoor de ruimte bieden.

### ***De rol van de welzijnsorganisaties***

Hiervoor zijn organisaties nodig die zich bezinnen op hun kerntaak en tegelijkertijd onderkennen dat bewoners vaak meer nodig hebben. Het onderkennen van de 'vraag achter de vraag' betekent onder meer inzien dat de expertise van andere organisaties ook nodig is, dat allianties aangegaan moeten worden. Allianties op buurtniveau, of op wijkniveau. Maar soms niet buurtgericht, maar juist vanuit een thema of bepaalde problematiek. Er moet creatief geschakeld worden tussen niveau's en 'ordeningsprincipes'. Omdat de leefwereld van bewoners centraal staat en de systeemwereld van de organisaties en overheid daaraan dienstbaar gemaakt worden. Dat is ook leidend bij de vraag met wie een alliantie wordt aangegaan: opbouwwerk, maatschappelijk werk, sociaal cultureel werk, zelforganisaties, stad, stadsdeel, politie, GGZ, de eerstelijns zorg, etc. Welzijn is in deze nieuwe werkwijze dus niet exclusief sociaal cultureel werk. Zoals het ook niet maatschappelijk werk of opbouwwerk binnen zijn 'eigen koker' is. Het is sociaal cultureel werk, dat met maatschappelijk werk in zee gaat, opbouwwerkers die met maatschappelijk werkers optrekken en daar de sociaal verpleegkundigen van de GGZ bij betrekken. Leidend is wat nodig is om problemen aan te pakken samen met bewoners en dus in en vanuit de leefwereld van die bewoners. Als de aanpak van problemen op schotten stuit moeten organisaties en overheid 'ontschotten'. Interventies moet snel en zonder bureaucratische rompslomp gedaan kunnen worden. Dat betekent dat de juiste professionals op het juiste niveau gemandateerd moeten worden om door te pakken. Het betekent dat er snel naar het juiste niveau geschakeld moet kunnen worden, dat er adequaat geëscaleerd kan worden.

### ***De rol van de bewoners***

Naast een andere rol van de welzijnsorganisaties en hun medewerkers vraagt dit om een specifieke rol van bewoners. Wij zullen als overheid moeten bepalen waar we op willen inzetten. Dat willen we in samenspraak doen met de welzijnsorganisaties en vooral met de bewoners. De signalen die komen vanuit de bewoners zijn voor ons van groot belang bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. We gaan samen met de bewoners kijken naar de kansen en problemen van mensen en buurten. Bij het zoeken van de oplossingen willen we aanknopen bij de mogelijkheden van de bewoners. Zij zijn aanzet. Van organisaties zullen we vragen om naar oplossingen te zoeken vanuit het perspectief van de bewoners. Van de bewoners verwachten we dat ze niet alleen signalen afgeven over de problemen die spelen, maar ook zoeken naar de kansen die er zijn voor oplossingen. En dat ze bereid zijn om zelf onderdeel van de oplossing te worden, van de oplossing van hun eigen problemen en van de problemen van anderen. Bewoners die zich daar voor inzetten willen we faciliteren. Het gaat om het

bevorderen van de zelfredzaamheid van bewoners en van hun maatschappelijke participatie. Het gaat ons om de bewoners die een belemmering ervaren bij het meedoen aan sociale en maatschappelijke verbanden. En om bewoners die een bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van sociale en maatschappelijke verbanden. Vaak overlappen deze groepen bewoners elkaar. Bewoners kunnen tegelijkertijd kwetsbaar én actief zijn. De dynamiek die we beogen is: in plaats van consument worden bewoners producent. En we hebben welzijnsorganisaties nodig die bewoners daarbij ondersteunen.

### ***De rol van de overheid***

Dit alles vraagt uiteraard ook om een nieuwe werkwijze van ons als overheid. We zien voor onszelf een rol als opdrachtgever, die aan de organisaties die gesubsidieerd worden aangeeft wat we willen bereiken en aan de organisaties vraagt hoe zij daar een bijdrage aan kunnen geven. Ook zien we ons in de rol van regisseur: aanjager, spelverdeler, coördinator. En we zien ons als deelnemer aan allianties op de werkvloer. Dit zijn rollen die vragen om verschillende competenties. Om het spel goed te spelen zullen we in de dagelijkse praktijk deze rollen helder moet onderscheiden.

### ***De overheid als opdrachtgever***

In onze samenwerking met de welzijnsorganisaties willen we kijken naar een nieuwe invulling van de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer. Deze relatie wordt nu met vallen en opstaan ingevuld door als overheid en opdrachtgever in te kopen en af te rekenen op prestaties. Doelen en de daarvoor te realiseren prestaties worden vanuit een beleidsmatig kader min of meer top-down aan de uitvoerende organisaties opgelegd. We willen en kunnen onze controlerende rol als overheid niet opgeven. Het gaat ten slotte om de besteding van belastinggelden en de verantwoording daarvan. We willen echter een groter accent leggen op de te bereiken maatschappelijke effecten, meer dan op de te realiseren prestaties. We willen samen met organisaties en bewoners, of het nu om individuen groepen of buurten gaat, zoeken naar de kansen die er zijn en naar de maatschappelijke effecten die we willen bewerkstelligen. In onze controlerende rol ten opzichte van de organisaties die we subsidiëren willen we meer dan op prestaties het accent leggen op verbeteren en vernieuwen. We willen een betere uitvoering toegesneden op het realiseren van maatschappelijke effecten. En we willen innovatie, nieuwe werkwijzen die de eigen kracht van bewoners versterken en zijn afgestemd op de problemen zoals de bewoners die ervaren. We gaan de welzijnsorganisaties aanspreken op hun eigen verantwoording in deze. We verwachten dat zij hun bedrijfsvoering en interne controle op orde hebben. Wij willen met de organisaties kijken aan welke eisen die moeten voldoen. Wat mogen we verwachten van hun kwaliteitsbeleid? We gaan de welzijnsinstellingen uitdagen om een lerende organisatie te zijn, om te excelleren in innovatie en in creatieve samenwerking.

### ***Beleidsrealisatie en frontlijnsturing***

Ook zelf willen we als lerende organisatie naast beleidssturing het accent vooral leggen op frontlijnsturing. Beleidsturing is gebaseerd op politieke en beleidsmatige doelstellingen. Er wordt vanuit het beleid naar uitvoeringsprocessen gekeken. Uitvoering is dan een van de fasen in het beleidsproces, ondergeschikt aan de eerdere fase van beleidsontwikkeling. Bij frontlijnsturing wordt allereerst uitgegaan van 'het werk zelf' op de publieke werkvloer van de grote stad. Het proces van het aanpakken van problemen met bewoners en in de buurten staat centraal: van daaruit wordt gedacht, gehandeld, georganiseerd en gestuurd. Frontlijnsturing is in zijn kern een concrete activiteit: vanuit de situatie zoals die wordt aangetroffen, wordt onderzocht welk handelen productief is en wat voor ondersteuning daarbij past. Dat is bij uitstek een aanpak die kan plaatsvinden in allianties van bewoners, organisaties en stadsdeel.

Het stadsdeel wil het accent leggen op beleidsrealisatie en niet zozeer op beleidsontwikkeling. Het doel is een betere uitvoering voor het aanpakken van maatschappelijke problemen. Dat betekent dat de signalen vanuit de uitvoering van groot belang zijn voor het stadsdeel. Dan gaat het om signalen van bewoners en bewonersinitiatieven, welzijnsorganisaties, andere partners zoals de woningbouwcorporaties, maar ook om signalen vanuit de uitvoering van het stadsdeel zelf, zoals de loketten, meldpunten en netwerkcoördinatoren, de wijkcoördinatoren, de winkelstraatmanagers, het sportbuurtwerk, de leerplichtambtenaren. Het stadsdeel gaat het afhalen, oppikken, doorvoeren en verwerken van deze signalen in haar organisaties op een heldere manier regelen. Mensen en organisaties moeten weten waar signalen afgegeven kunnen worden, de signalen zullen op een vruchtbare manier verzameld en verwerkt moeten worden. Het gaat ten slotte om kennis vanuit de uitvoering die beschikbaar moet komen voor de allianties die maatschappelijke problemen aanpakken.

Ook op een andere wijze kan gemeenschappelijke kennis vergaard worden. Er kunnen onderzoeken gedaan worden, conferenties georganiseerd. Dit moet in de stadsdeelorganisatie verankerd worden, opdat beleid wordt ontwikkeld gevoed vanuit de uitvoering en dienstbaar aan de allianties op de werkvloer. De frontlijnsturing zal onderdeel moeten gaan uitmaken van de planning- en controlocyclus van het stadsdeel.

### ***Juist nu Welzijn Nieuwe Stijl***

Wij kiezen als dagelijks bestuur van Stadsdeel West voor Welzijn Nieuwe Stijl, omdat we ervan overtuigd zijn dat het nodig is. We hebben welzijn nodig dat toegesneden is op de problemen van deze tijd en op de rol die bewoners bij de oplossing ervan hebben te spelen. Deze werkwijze wordt ontwikkeld omdat er heden ten dage meer verwacht wordt van het oplossend vermogen van de samenleving, omdat meer en meer verantwoording bij de burgers terug wordt gelegd. Er kan niet alleen naar de overheid gekeken worden als het gaat om het oplossen van de maatschappelijke problemen. Het komt ook en steeds meer aan op inzet vanuit de 'civiel society'. We willen de situatie niet mooier voordoen als ze is: we moeten deze nieuwe werkwijze ontwikkelen met veel minder geld dan voorheen beschikbaar was. De financiële situatie is verre van rooskleurig. Dat maakt voor ons de urgentie om dit te gaan doen alleen maar groter. Juist met minder geld is het eens te meer nodig een werkwijze te ontwikkelen die de problemen aanpakt zoals de mensen die ervaren en hen daarbij in de gelegenheid stelt om onderdeel van de oplossing te zijn.

Daarbij zullen echter harde keuzes gemaakt moeten worden. We zullen samen met de organisaties en bewoners moeten kijken naar de kansen een problemen. Over welke mensen gaat het? Waar bevinden die mensen zich? Is het een stadsdeelbrede kwestie of is het duidelijk gerelateerd aan een buurt of wijk. En dan zal er gekozen moeten worden waarop ingezet gaat worden. Voor wie en wat wil het stadsdeel middelen beschikbaar stellen. Voor welke problemen? Voor welke bewoners?

Vervolgens moet het stadsdeel bevorderen dat partijen samen optrekken, vanzelfsprekend ook met bewoners, om tot resultaten te komen.

### ***Hoe nu verder?***

Van het bovenstaande verhaal moeten onderdelen nader uitgewerkt worden. Het is echter niet de bedoeling dat de stadsdeelorganisatie deze onderdelen eerst 'aan de tekentafel' op papier uitwerkt om het dan te (laten) uitvoeren. De werkwijze die wij willen voorstellen is om per onderdeel te beschrijven wat er uitgewerkt moet worden en daarbij de samenhang tussen de onderdelen te benoemen. Ook moet per onderdeel aangegeven worden wie er nodig is voor de uitwerking. Vervolgens willen we het 'gewoon maar gaan doen'. Dat wil zeggen dat we zo snel mogelijk pilots starten waarin al werkenderwijs de onderdelen verder worden uitgewerkt. Per onderdeel wordt bekeken wie er de trekker van wordt. We denken aan gebiedsgerichte en aan thematische pilots, die zich richten op bijv. een bepaalde problematiek. Niet alle onderwerpen lenen zich immers voor een gebiedsgerichte aanpak. En we willen ook de uitwerking van de meer themagerichte onderdelen ter hand nemen. Voor de pilots opgestart kunnen worden moeten echter eerst een aantal zaken uitgewerkt worden.

Voor nu voorzien we de volgende stappen:

#### ***1. De problemen en vragen van bewoners in kaart brengen***

Een werkbare indeling van de problemen en vragen van bewoners, die gebuikt kan worden voor het stellen van prioriteiten. Daarbij willen we ook in kaart brengen waar in het stadsdeel bij veel bewoners bepaalde problemen zich voordoen. Als voorbeeld staat ons daarbij voor ogen de 'prioriteiten-ladder' uit Meerjarenbeleidsplan 2011-2014 'Meedoen en Meewerken' van de Sociale Alliantie (pag. 4 van versie 1.3). Dit is een ladder waarop aangegeven wordt welke afstand Amsterdammers hebben tot de arbeidsmarkt. De beschikbare middelen bepalen vervolgens voor welke problemen en welke bewoners nog wat gedaan wordt. Deze 'prioriteiten-ladder' is globaal gehouden, omdat DWI deze graag samen met de stadsdelen afgestemd op de lokale situatie nader wil uitwerken. Het is wat ons betreft zaak de 'prioriteiten-ladder' zo concreet in te vullen, dat deze geschikt wordt als sturingsinstrument voor budgettaire beslissingen. We kunnen ons voorstellen dat daarbij niet alleen 'Afstand tot de arbeidsmarkt' als problematiek wordt gehanteerd, maar ook bijv. 'Afstand tot de Samenleving' en 'Mate van zelfredzaamheid'. De ambitieboom 'Iedereen in West doet mee en telt mee', is daarbij voor ons leidend.

2. *Waarmee?*

Op basis van de resultaten van stap 1) zal het stadsdeel een beleidskader opstellen op grond waarvan het stadsdeelbestuur beslissingen kan nemen over de inzet van middelen. Daarnaast zal het stadsdeel een set aan criteria ontwikkelen waaraan organisaties moeten voldoen om in aanmerking te komen voor subsidie. De welzijnsorganisaties zullen uitgenodigd worden om op basis van dit beleidskader en de subsidiecriteria subsidieaanvragen te doen. In deze subsidieaanvragen kunnen de organisaties aangeven hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelen uit het beleidskader en daarbij invulling geven aan de nieuwe werkwijze 'Welzijn Nieuwe Stijl'.

Daarnaast zal het stadsdeel een *quick scan* maken van het huidige aanbod inclusief accommodaties. Dit gebeurt zowel gebiedsgericht als langs de lijn van thema's en/of bepaalde problemen/doelen. Daarbij moet ook bekeken worden naar de kwaliteit en effectiviteit van het aanbod. Wat is efficiënt en in hoeverre draagt het bij aan wat we willen bereiken? Wat versterkt de werkwijze van Welzijn Nieuwe Stijl en wat niet of is daaraan zelfs contraproductief?

3. *Pilot gebieden en thema's vaststellen*

Op basis van informatie vanuit de stappen 1) en 2) en van het kader dat het stadsdeel vaststelt, worden samen met gemeentelijke diensten en organisaties gebieden en onderwerpen voor de pilots gekozen. Per pilot wordt vastgesteld welke doelen gerealiseerd moeten worden, welke organisaties nodig zijn voor een daadkrachtige uitvoering en wie de trekker wordt.

4. *Nieuwe invulling relatie opdrachtgever – opdrachtnemer*

Dit is een nadere invulling van de verandering van een van onze rollen als overheid. Hoe formuleren we onze opdrachten als het gaat om het verstrekken van subsidies? Welk onderscheid maken we daarbij in de te subsidiëren organisaties? Hoe vullen we onze controlerende rol in? Hierbij hoort ook de vraag hoe we tot minder aanbieders komen. Waarom minder aanbieders? Wat moet dat opleveren?

Hiertoe zullen we nieuwe instrumenten moeten ontwikkelen. Een voorbeeld is de set aan criteria waaraan welzijnsorganisaties moeten voldoen om in aanmerking te komen voor subsidies. Het gaat bij deze criteria om zaken als: kwaliteitseisen waaraan de bedrijfsvoering van de organisatie moet voldoen, hoe gaat de methode van werken van een organisatie uit van de eigen kracht van bewoners/klanten, hoe wordt de vraag van bewoners integraal en vanuit de leefwereld van bewoners aangepakt, de positie van bewoners bij het ontwikkelen van beleid en het beoordelen van de uitvoering, hoe haalt de welzijnsorganisatie de vraag af bij bewoners, welke samenwerkingsallianties gaat een organisatie aan, hoe wordt vormgegeven aan gebiedsgericht (samen)werken.

Een ander voorbeeld is een instrumentarium om op een nieuwe manier subsidieafspraken te maken met de welzijnsorganisaties. We willen daarbij meer uitgaan van het bereiken van doelen en maatschappelijke effecten. Het is zaak een methode te ontwikkelen om verantwoording af te leggen over door organisaties gebruikte subsidies, die niet al te eenzijdig de nadruk legt op prestaties (output). Dus niet 10 middagen inkopen van activiteiten voor geïsoleerde ouderen. Maar bijv. afspreken in die bepaalde buurt neemt het maatschappelijk isolement af en daarbij kiezen voor inzet op bijv. arme ouderen. Het stadsdeel bepaalt daarbij de doelen en te bereiken maatschappelijke effecten. De welzijnsorganisaties worden uitgenodigd om in hun subsidieaanvragen duidelijk te maken hoe ze kunnen bijdragen aan het realiseren van deze maatschappelijke effecten. Dit instrumentarium willen we werkenderwijs samen met de welzijnsorganisaties ontwikkelen. Hierbij heeft het stadsdeel uiteraard de eindverantwoordelijkheid.

5. *Frontlijnsturing*

Ook dit is een nadere invulling van onze rol als overheid. Het gaat over een verandering van de werkwijze van de stadsdeelorganisatie, meer op uitvoering en realisatie van beleid gericht. Dit vraagt om een daarop afgestemde werkwijze van het stadsdeel. Centraal daarbij staat dat kennis vanuit de uitvoering beschikbaar komt voor het bijstellen van het beleid en dat er snel en adequaat gereageerd kan worden op vragen vanuit de uitvoering.