



LEEWARDEN

OOST

# SAMEN WERKEN AAN PERSPECTIEF

PROGRAMMAPLAN LEEUWARDEN OOST



Leeuwarden Oost is het meest kleurrijke deel van de gemeente Leeuwarden. De vijf wijken waaruit Leeuwarden Oost bestaat, hebben een heel eigen identiteit. Veel bewoners willen nergens anders wonen. Ze voelen zich thuis in Oud-Oost, Bilgaard, de Vrijheidswijk, Heechterp-Schieringen of Camminghaburen.

**Het is hun wijk, hun buurt, soms al generaties lang.**

Bewoners waarderen het groen, de straatkunst en de saamhorigheid en gezelligheid in Leeuwarden Oost. Ze zijn niet blind voor de problemen die er ook zijn. De armoede en achterstanden, die soms ook al generaties duren.

Daar willen wij wat aan doen en daar willen zij wat aan doen. En dat betekent dat we samen een verandering in gang kunnen zetten.

Het Programma Leeuwarden Oost wil dat voor elkaar krijgen.

Hoe we daaraan de komende twintig jaar gaan werken, beschrijven we als brede coalitie Leeuwarden Oost in dit programmaplan.

Maar het allerbelangrijkste is dat we aan de slag gaan. **Doen!**

# INHOUD



1. AMBITIES EN DOELEN
2. WAT DOEN WE PER PIJLER
3. PROGRAMMEREN EN LEREN
4. ORGANISATIE VAN HET PROGRAMMA
5. FINANCIERING

BIJLAGE 1: BEGRIPPEN EN DEFINITIES

BIJLAGE 2: DOELENBOOM

WIJKPLANNEN: [WWW.LEEUWARDENOOST.NL](http://WWW.LEEUWARDENOOST.NL)

# LEEUWARDEN **OST IN VOGELVLUCHT**



## GEZONDHEID



**GEZINSLAB**



**FINANCIEEL GEZOND**



**GEZOND IN DE WIJK**



**KANSRIJKE START**

## LEREN



**RIJKE SCHOOLDAG**



**SOEPELE OVERGANG PO-VO**



**VOOR IEDER KIND EEN COACH**



## WONEN



**VERDUURZAMING**



**EEN BETERE LEEFOMGEVING**



**AANPAK PARTICULIERE VERHUUR**



**GEBIEDSVISIE**



**VEILIGHEID:  
PREVENTIE  
MET GEZAG**



**WIJKPLANNEN**

## WERKEN



**WERK IN DE WIJK**



**BAANMATCHING**



**MAATWERK**



**LEREN IS WERKEN**

# AMBITIES EN DOELEN



# KERN VAN DE AANPAK



In het Ambitiedocument Leeuwarden Oost hebben bijna 50 partijen beschreven waaraan ze binnen het Programma Leeuwarden Oost willen werken in de wijken Oud-Oost, Bilgaard, de Vrijheidswijk, Heechterp-Schieringen en Camminghaburen.

## KERN VAN DE AANPAK:

Het programma onderscheidt zich van wat er al gebeurt door te werken:

- **IN EEN SAMENWERKING VAN 20 JAAR**
- **MET MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES, ONDERNEMERS, BEWONERS EN OVERHEDEN ALS PARTNERS**
- **IN EEN PROGRAMMATISCHE AANPAK MET EEN ONAFHANKELIJK PROGRAMMABUREAU DAT SAMENHANG AANBRENGT**
- **MET DE FOCUS OP DE NIEUWE GENERATIE BEWONERS**
- **IN EEN PLUSAANPAK DIE BESTAAT UIT INNOVATIES, SYSTEEMDOORBRAGEN EN GROOTSCHALIGE SAMENWERKING**
- **MET DE OPGAVE OM DE ARMOEDE VAN GENERATIE OP GENERATIE TE DOORBREKEN**

# PROBLEEMANALYSE

## SAMENSTELLING WONINGEN UIT BALANS

Concentratie goedkope woningen, illegale verhuur en weinig woningen voor straters door opkoop goedkope woningen voor (kamer)verhuur

|                      |                     |                |                |
|----------------------|---------------------|----------------|----------------|
| WOZ-waarde           | LWD Oost<br>119.000 | LWD<br>143.000 | G40<br>205.000 |
| Sociale huurwoningen | LWD Oost<br>41%     | LWD<br>28,2%   | G40<br>32%     |

## CRIMINALITEIT EN GEVOEL VAN ONVEILIGHEID

Relatief hoge criminaliteitscijfers

|                                                  |                  |            |           |
|--------------------------------------------------|------------------|------------|-----------|
| Veiligheidsprestatie-index                       | LWD Oost<br>6,48 | LWD<br>7,7 |           |
| Aantal misdrijven,<br>per 1000 inw/jaar          | LWD Oost<br>51   | LWD<br>47  | G40<br>44 |
| Meldingen sociale overlast,<br>per 1000 inw/jaar | LWD Oost<br>17   | LWD<br>12  |           |

## STRUCTURELE ARMOEDE

Veel langdurige armoede, veel bewoners in de schuldhulpverlening en beperkt perspectief op beter inkomen

|                              |                    |               |               |
|------------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Percentage bijstand          | LWD Oost<br>11,7   | LWD<br>7,6    | G40<br>4,6    |
| Inkomen                      | LWD Oost<br>19.795 | LWD<br>23.000 | G40<br>25.300 |
| Niet of nauwelijks rondkomen | LWD Oost<br>19,5%  | LWD<br>13%    |               |

## KWALITEIT VAN DE OPENBARE RUIMTE

Bewoners beoordelen de omgeving in delen als onvoldoende door (zwerf)afval en slechte staat van onderhoud

|                                       |                 |            |  |
|---------------------------------------|-----------------|------------|--|
| Rapportcijfer schoon,<br>heel, veilig | LWD Oost<br>7,4 | LWD<br>8,7 |  |
| Binding met de wijk                   | LWD Oost<br>30% | LWD<br>39% |  |

## JEUGD

Relatief veel vroegtijdige schoolverlaters en laaggeletterdheid, onderwijsachterstanden, relatief veel gebruik van jeugdzorg

|                                            |                   |              |             |
|--------------------------------------------|-------------------|--------------|-------------|
| Voortijdig schoolverlater                  | LWD Oost<br>3,1%  | LWD<br>2,8%  | G40<br>2,5% |
| Kinderen in armoede                        | LWD Oost<br>30,1% | LWD<br>16,9% |             |
| Havo of hoger                              | LWD Oost<br>28,0% | LWD<br>39,5% | G40<br>43%  |
| Risico onderwijsachterstanden<br>2-12 jaar | LWD Oost<br>24%   | LWD<br>13%   |             |

## GEZONDHEID BLIJFT ACHTER

Relatief veel gebruik van hulp- en zorgaanbod, multiproblematiek en meer gezondheidsrisico's

|                                      |                   |            |            |
|--------------------------------------|-------------------|------------|------------|
| Gezond                               | LWD Oost<br>68%   | LWD<br>74% | G40<br>72% |
| Bewoners in<br>participatietrajecten | LWD Oost<br>13,2% | LWD<br>8%  |            |
| Sociale index                        | LWD Oost<br>5,52  | LWD<br>6,6 |            |



# WAT ONS BINDT

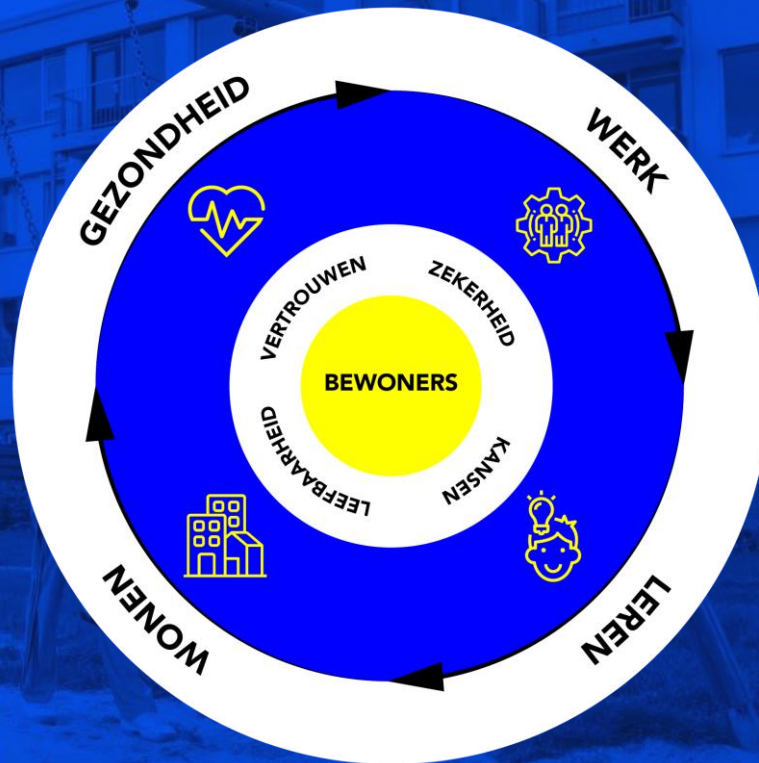
## OPGAVE

Armoede van generatie op generatie  
doorbreken



## AMBITIE

De bewoners van Leeuwarden Oost  
ervaren een goede kwaliteit van  
leven en hebben perspectief op  
leren, werk, wonen en gezondheid.





# VERANDERSTRATEGIE

## HET HOGERE DOEL

De (nieuwe generatie) bewoners van Leeuwarden Oost ervaren (de komende twintig jaar) een goede kwaliteit van leven en hebben perspectief op leren, werk, wonen en gezondheid.

Met het volgende effect op de kwaliteit van leven en op het perspectief voor bewoners:

### Bestaanszekerheid

Een schuldevrij stadsdeel voor de nieuwe generatie.

### Kansengelijkheid

Geen jongeren meer in de bijstand.

### Leefbaarheid

Actieve en veilige wijken waar het plezierig wonen is.

### Vertrouwen

De partners werken en denken vanuit mensen.

### Leren

Meer bewoners hebben een opleiding, meer kansen zich te ontwikkelen en er is geen schooluitval.

### Werken

Meer mensen hebben een baan of doen vrijwilligerswerk. Ze ervaren minder drempels om aan de slag te gaan.

### Wonen

Mensen hebben een betaalbare en kwalitatief goede woning en leefomgeving met wooncarrière.

### Gezondheid

Mensen voelen zich fysiek, mentaal en financieel gezonder.



## LEREN

- Kinderen en jongeren vallen niet meer uit op school en blijven op het schoolniveau dat ze kregen geadviseerd.
- Er is voor alle kinderen en jongeren structureel extra leer- en ontwikkeltijd op kinderopvang, scholen en in de omgeving.
- De ouderbetrokkenheid is toegenomen en ouders hebben meer (taal)vaardigheden om hun kinderen te ondersteunen in hun ontwikkeling.
- Alle kinderen en jongeren kunnen kiezen voor een coach/rolmodel tijdens hun schoolcarrière.
- Bewoners hebben dankzij vernieuwende opleidingstrajecten voldoende certificaten en/of vakmanschap om een baan te vinden.
- Jongeren zijn weerbaarder en signalen worden vroeger opgepakt, waardoor jongeren minder jeugdzorg nodig hebben.



## WERKEN

- Werkgevers en hun partners bieden meer baangaranties, ontwikkelingsmogelijkheden en stageplaatsen (op maat) voor (werkende) bewoners.
- Geen jongere komt meer in de bijstand.
- Meer jongeren kiezen bewuster voor een sector met een goede kans op blijvend betaald werk.
- Werken loont meer en er zijn minder drempels om te kunnen werken: meer vaste contracten, mogelijkheden voor omscholing en kinderopvang.
- Door deel te nemen aan wijkverbetering krijgen bewoners waardering (bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden of een vergoeding) en ervaren zij minder afstand tot de arbeidsmarkt.
- Ondernijmende criminele activiteiten worden aangepakt, waardoor jongeren hiermee minder in aanraking komen.



## WONEN

- Er zijn meer mogelijkheden voor een wooncarrière in de wijk door een gevarieerde woningvoorraad voor diverse (inkomens)groepen.
- Mensen met een laag inkomen hebben een woning met betaalbare vaste (energie)lasten en er zijn geen huissuitzettingen door betalingsachterstanden.
- Bewoners wonen in een gezondere woning (schimmelvrij, koel en geventileerd) en ervaren een betere kwaliteit van wonen.
- Bewoners zijn tevredener over de kwaliteit van hun woonomgeving; minder zwerfafval, klimaatbestendig, uitnodigend om te spelen, ontmoeten en bewegen.
- Bewoners ervaren een goed particulier verhuurderschap met goed contact met de verhuurder, eerlijke huurprijzen en tijdig onderhoud.
- Het aantal verhuizingen, de leefbaarheid (VPI) en overlast zijn meer gestabiliseerd en mensen kennen hun burens.



## GEZONDHEID

- Bewoners voelen zich gezonder en hebben minder zorg en ondersteuning nodig.
- Bewoners komen financieel beter rond en ervaren minder stress.
- Door op tijd en adequaat te handelen komen er geen jongeren meer in problematische schulden.
- Bewoners hebben meer betekenisvolle informele contacten (familie, vrienden, burens en/of collega's) en kunnen vertrouwen op professionals die maatwerk leveren.
- Bewoners bewegen genoeg en weten beter wat nodig is om gezond te leven.
- Kinderen en jongeren hebben vaker een goede start en een stabiel en veilig thuis, waardoor minder vaak zijn aangewezen op jeugdhulp en andere jeugdbeschermende maatregelen.



# WAT DOEN WE PER PIJLER



**Najaar 2021 zetten bijna vijftig partners hun handtekening bij de presentatie van het Ambitiedocument Leeuwarden Oost. Zij willen de komende twintig jaar samen met bewoners de kwaliteit van leven in Leeuwarden Oost verbeteren en het perspectief van bewoners vergroten. Het Ambitiedocument beschrijft waaraan we willen werken en wat we willen bereiken.**

Het Ambitiedocument is het vertrekpunt voor het Programmaplan Leeuwarden Oost. Dit plan gaat over **hoe** we onze ambities en doelstellingen realiseren.

In het programmaplan staan activiteiten die we de eerste jaren gaan uitvoeren. Daarnaast zijn er activiteiten die ingewikkelder zijn en meer tijd vragen om op te pakken. Beide zijn belangrijk én nodig. Alle activiteiten hebben een meerwaarde boven het vele dat nu al in Leeuwarden Oost gebeurt. De activiteiten die we gaan oppakken staan uitgewerkt in samenwerkingsovereenkomsten met partners om de goede randvoorwaarden te regelen.

Het Programma Leeuwarden Oost richt zich op innovaties, systeemdoorbraken en grootschalige samenwerking. We weten dat onze ambitie groot is en dat de vraagstukken in Leeuwarden Oost complex zijn. Ze omvatten meerdere thema's en gaan zowel individuele bewoners en bewonersgroepen aan, maar ook buurten, wijken en soms zelfs Leeuwarden Oost als geheel. Maar juist door samen op al die niveaus aan al die vraagstukken te werken, kunnen we kansen vergroten en achterstanden verkleinen. Soms is dat maatwerk, soms versterken we de basis als geheel.

Daarbij is het belangrijk om steeds te bedenken dat we twintig jaar hebben om onze ambities te verwezenlijken. Dat betekent niet dat we twintig jaar wachten, maar dat we meteen beginnen met wat we nú kunnen doen. In de uitvoering zijn we flexibel en houden we steeds de vinger aan de pols: zitten we op de juiste koers zitten moeten we iets bijstellen?



# WAT DOEN WE BIJ LEREN



## RIJKE SCHOOLDAG

- Op 11 plus-IKC's (integrale kind centra voor kinderen 2-12 jaar) starten we met twee uur extra leer- en ontwikkeltijd per week. Onze ambitie is tien uur extra per week om kansengelijkheid voor kinderen te vergroten.
- We onderzoeken of we ook een Rijke Schooldag in het Voortgezet Onderwijs kunnen invoeren, samen met het MBO en HBO.



## SOEPELE OVERGANG PO-VO

- Voor veel scholieren is de overgang van het basisonderwijs naar de middelbare school groot. We werken aan huiswerkondersteuning voor leerlingen, zodat ze op de school kunnen blijven die ze in groep 8 geadviseerd kregen. En we organiseren thematafels voor leerkrachten groep 8 en docenten klas 1 en 2 om de overgang van PO naar VO beter te maken.



## IEDER KIND EEN COACH

- Ouders willen niets liever dan hun kinderen begeleiden met school, maar soms is dat lastig. Bijvoorbeeld door een taalachterstand. We helpen ouders en leerkrachten hoe ze het best betrokken kunnen zijn.
- Jongeren die zich moeilijk staande kunnen houden, willen we een lifecoach bieden: een rolmodel dat je kan helpen met allerlei vragen en je steun biedt.

# WAT DOEN WE BIJ WERKEN



## WERK IN DE WIJK

- Leren en werken bij wijk- en bewonersbedrijven: we ontwikkelen nieuwe werkzaamheden die aansluiten op gemeentelijke taken en breder.
- Bus op Oost: we zoeken mensen actief op om aan te sluiten op de behoeftes die er zijn.
- We bieden 15 basisbanen met (potentie tot) doorgroei. Dit onderzoeken we in een actie-onderzoek.



## BAANMATCHING

- Alle jongeren uit de bijstand: we zoeken een beter alternatief en houden daarbij rekening met de behoeftes van jongeren.
- Matching door ondernemers en onderwijs i.p.v. de gemeente.
- Friese Kansen: aansluiten op bijstand naar werk.
- Open Hiring (pilot): als je wilt werken, kun je aan de slag zonder sollicitatiegesprek en cv. We starten met 5 mensen en bouwen op basis van de ervaring door.



## MAATWERK

- Met alle jongeren in de bijstand kijken we naar alternatieve routes en nemen we belemmeringen weg om te kunnen leren of werken.
- Voor andere bewoners nemen we drempels naar werk weg via toegankelijke kinderopvang, scholing in de bijstand en een vangnet om een armoedeval te voorkomen.
- Ook voor wie werkt willen we drempels wegnemen.



## LEREN IS WERKEN

- Baangaranties bij brancheketens: zes brancheketens geven vanaf 2025 jaarlijks 250 baangaranties, 60 werkervaringsplekken en 100 stages af. Dit betekent gegarandeerd werk voor wie wil en kan werken.
- Een sociale supermarkt voor mensen met een laag inkomen als leerwerkplek voor bewoners uit Leeuwarden Oost. (verkenning)

# WAT DOEN WE BIJ WONEN



## VERDUURZAMING

- We verduurzamen ca. 1600 woningen van particuliere eigenaren en helpen daarbij de kosten te dragen.
- We vergroenen de openbare ruimte met onder meer ca. 1600 bomen (de eerste 10% worden eind 2022 geplant).
- De corporaties verduurzamen versnelt sociale huurwoningen en we onderzoeken de koppelkansen met activiteiten voor o.a. werk en de particuliere verduurzaming hierbij.



## EEN BETERE LEEFOMGEVING

- Af van afval: extra inzet en coördinatie om vraagstukken rondom afval aan te pakken.
- We verkennen waar het onderhoudsniveau van de openbare ruimte en woonomgeving beter kan.

We sluiten bij bovenstaande aan op de wijkplannen. We willen dat in samenwerking doen met de wijk- en bewonersbedrijven en werkgevers.



## AANPAK PARTICULIERE VERHUUR

- We gaan op nieuwe manieren aansluiten op de behoefte van huurders om beter geïnformeerd te zijn over hun mogelijkheden.
- We proberen kwetsbare huishoudens in een niet passende particuliere huurwoning te motiveren om zich in te schrijven voor een sociale huurwoning.
- We stellen een buurtregisseur aan voor de Vlietzone in aansluiting op het manifest. De gebiedsgerichte instrumenten in de huisvestingsverordening worden ingezet in Leeuwarden Oost.



## GEBIEDSVISIE

- Op dit moment zijn er twee grote herstructureringen in Leeuwarden Oost: Heechterp Vernieuwt en Nieuw Oud Oost. Die verbinden we met de sociale opgaven (zoals werk/ armoede).
- We werken aan een ontwikkelkader voor de vijf wijken. Daarmee geven we richting aan de ruimtelijke en sociale uitdagingen van Leeuwarden Oost.
- We onderzoeken wat ervoor nodig is, o.a. qua woningvoorraad, dat bewoners van Leeuwarden Oost in verschillende fasen van hun leven in dezelfde wijk kunnen blijven wonen als ze dat willen. Dit kan leiden tot nieuwe herstructureringsprojecten of doorstromingsmaatregelen.

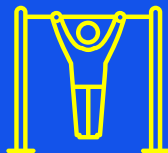


# WAT DOEN WE BIJ GEZONDHEID



## GEZINSLAB

- In het Gezinslab in Bilgaard en Oud-Oost helpen ervaringsdeskundigen en professionele hulpverleners gezinnen die vastlopen om meer grip op hun leven te krijgen.
- Samen met FNO starten we een proef met resultaatfinanciering: financieren voor resultaat vanuit de leefwereld van mensen, waarbij ook private partijen investeren.
- Bij de proef met Buurtgezinnen helpen twintig gezinnen vrijwillig twintig andere gezinnen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken.



## GEZOND IN DE WIJK

- Wie actief aan cultuur deelneemt, voelt zich mentaal vaak beter. Met Kunst in je Buurt willen we meer kunst en cultuur naar de wijken brengen.
- We onderzoeken of we een deel van Nieuw Oud Oost kunnen inrichten als een Skills Garden: op de plek van het Cambuurstadion kan de hele buurt in beweging blijven.
- Gezond eten en bewegen op school: samen met ouders en kinderen kijken we hoe je de omgeving van school 'gezonder' kunt maken.
- Scoren voor Gezondheid: topsporters leven gezond en inspireren kinderen voor een gezond leven (rijke schooldag).



## FINANCIEEL GEZOND

- Met de proef Leeuwarden Schuldenvrij schelden we de restschuld kwijt van 100 mensen. We maken samen een toekomstplan, waardoor ze hun leven sneller kunnen oppakken.
- Met de tool Mijn Intake kunnen we sneller inzicht krijgen in de financiële situatie en schuldhulp inschakelen.
- 18-/18+: vanaf je 18 de jaar, krijg je meer verantwoordelijkheden. We willen daarbij steun bieden en schulden voorkomen.
- Klassenkas: in de klas leer je met geld omgaan: als je wat overhoudt, kun je iets leuks doen!
- Collectief Kapitaal: waarbij 5 alleenstaande ouders onvoorwaardelijk € 1.000,- per maand krijgen van bewoners.



## KANSRIJKE START

- De eerste duizend dagen van ieder kind zijn cruciaal voor de rest van haar of zijn leven. Wij helpen moeder én kind bij een gezonde start, met o.a. betaalbare kraamzorg.

# PREVENTIE MET GEZAG - VEILIGHEID

## VOORKOMEN DAT JONGEREN IN DE CRIMINALITEIT BELANDEN

- Voorlichting, trainingen en spreekuur op scholen door Stichting HALT om het signaleren van crimineel gedrag te bevorderen.
- Inzet leerlijn Weerbare Jeugd door RIEC op scholen, aan ouders en bij andere organisaties.
- Cambuur Verbindt, laagdrempelige aanpak voor jonge Cambuursupporters.
- Extra inzet jongerenwerk, snellere signalering, daardoor eerder aanpak mogelijk, vertrouwensband opbouwen, aanwezigheid scholen etc.

## VOORKOMEN DAT JONGEREN DIE IN DE CRIMINALITEIT ZITTEN VERDER AFGLIJDEN

- KansRIJK, preventieve inzet (forensische) expertise van jeugdreclassering.
- Persoonsgerichte aanpak jeugd.
- Extra straatcoaches, meer zichtbaar zijn op straat, actief aanspreken op risicovol of grensoverschrijdend gedrag.
- Extra inzet politie (o.a. wijkagent, capaciteit opsporing en analyse).
- Extra inzet Zorg- en Veiligheidshuis.

## JONGEREN DIE IN DE CRIMINALITEIT HEBBEN GEZETEN RE-INTEGREREN

- Jeugdreclassering PLUS, herhaling voorkomen, werken aan herstel en ontwikkeling.
- Versterking Justitiële wijkfunctie Openbaar Ministerie, versnelling zaken door prioritering en één aanspreekpunt in de wijk.
- Versterking re-integratie na detentie, zeer intensieve begeleiding ex-gedetineerden voor betere re-integratie.
- Intensivering reclasseringstraject, versterkte inzet op begeleiding van jongeren.

## ONDERZOEK

- Onderzoek wijkrechtspraak (zichtbare en snelle afhandeling van zaken in de wijk).
- Onderzoek ondermijning Leeuwarden.
- Onderzoek naar wapens en drugs op scholen.
- Onderzoek criminele families in Leeuwarden.

Voor de laatste drie onderzoeken geldt: meer zicht krijgen op vóórkomen van het fenomeen en vervolgens aanpak bepalen.

---

Oprichting en inrichting **Multidisciplinair team** waarbij bovengenoemde partners integraal samenwerken

# WELKE KOPPELKANSSEN ZIEN WE?



## LEREN-WERKEN-VEILIG

- Een studie met baangarantie biedt jongeren meer kansen.
- Met lifecoaching voorkomen we dat jongeren uitvallen in het onderwijs en geholpen worden naar werk. Met de bus gaan we de wijk in. Door op maat te matchen, nemen we drempels naar leren en werken weg.

## LEREN-WERKEN-GEZONDHEID-VEILIG

- De Rijke Schooldag en een goede overgang op school bieden kinderen meer kansen op de arbeidsmarkt. Ze leren gezonder leven door bijv. Scoren voor gezondheid. Jongeren zijn weerbaarder met effect op afname jeugdhulp en criminaliteit.



## LEREN-WERKEN-WONEN

- De verduurzaming en herstructurering van woningen brengen veel werkgelegenheid mee in het gebied. Dit willen we samen met de wijk- en bewonersbedrijven en werkgevers oppakken (sociale return). Daarbij worden mensen opgeleid in bv. de bouw/techniek.

## LEREN-WERKEN-WONEN-GEZONDHEID

- Uit de wijkplannen blijkt de behoefte om het onderhoud/ kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren. Inzet van de wijk- en bewonersbedrijven kan daaraan bijdragen. Deelname geeft mensen groeikansen, inkomsten, ritme en verbeterde gezondheid.

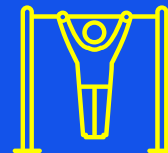


## WONEN-GEZONDHEID-VEILIG

- Door de misstanden van particuliere verhuur aan te pakken verbetert de woonomgeving. Woningen verbeteren, het aantal verhuizingen neemt af en de saamhorigheid toe. Mensen ervaren minder stress en voelen zich gezonder in hun woning.
- Het Multiteam pakt problemen eerder en slagvaardiger op en voorkomt dat jongeren in de criminaliteit komen.

## LEREN-GEZONDHEID

- Met Kunst in je Buurt vergroten we de leefwereld en ontwikkelkansen van bewoners. Er ontstaat meer ontmoeting, andere vormen van dagbesteding en zo minder hulp.



## GEZONDHEID-LEREN-WONEN-WERKEN

- In het Gezinslab vinden we op diverse vindplaatsen (o.a. school/wijkgebouw) de gezinnen in de wijken die vastlopen in de bureaucratie en richting werk. Dankzij maatwerk bereiken we doorbraken en vergroten we de ontwikkelkansen. Door wijk-activiteiten kennen mensen elkaar beter en kunnen we problemen vroeger signaleren.
- Met een Skills Garden krijgen de bewoners meer ontwikkelmogelijkheden voor sport en spel. De woonomgeving wordt aantrekkelijker, groener en gezonder. Dat sluit aan op de wijkplannen.





## WIJKBEWONERS DOEN EN DENKEN MEE

### WIJKPLANNEN

Parallel aan de ontwikkeling van het programmaplan werken we met de bewoners in de wijken aan wijkplannen. Hiervoor maken we gebruik van de enquête die in de aanloop naar het ambitiedocument is gedeeld. Daarnaast zijn gebiedswerkers en opbouwwerkers in de wijken in gesprek gegaan met bewoners. Samen is dit vertaald in zeven wijkplannen. In het wijkplan staat de top-5 van zaken waar mensen trots op zijn en die dus behouden moeten blijven. Daarnaast is er een top-5 van zaken die beter kunnen. Bewoners kwamen ook met ideeën en plannen om de wijken te verbeteren. Die plannen zijn in de tijd gezet en in het wijkplan waar mogelijk verwerkt. Zie [www.leeuwardenoost.nl](http://www.leeuwardenoost.nl) voor de wijkplannen per wijk.

*“Via de scholen kunnen we jonge mensen al vroeg bij de wijkplannen betrekken. De kinderburgemeester denkt hier met de scholen graag over mee.”*

De eerste resultaten hebben we voor de zomer gedeeld om na te gaan of bewoners zich erin herkenden. Na de zomer volgde een eerste tussenstand die gedeeld is met de betrokkenen. Vervolgens is nog met groepen gesproken die eerder niet aan bod waren gekomen. Dit mondt uiteindelijk uit in wijkplannen die de focus hebben op de eerstkomende jaren. Wijkplannen zijn niet statisch en blijven altijd in ontwikkeling.

Leerlingen van vijf basisscholen hebben verder samen met de kinderburgemeester een droomtekening van hun wijk gemaakt. Die tekening heeft ook een plek gekregen in de wijkplannen. Met JINC werken we de ideeën op school verder uit.

### BEWONERSPARTICIPATIE

Uitgangspunt is dat we bij de planvorming en uitvoering bewoners betrekken waarvoor de activiteit bedoeld is. Dit is nog een heel lerend proces wat we willen doorontwikkelen. In de ontwikkeling van het programma onderzoeken we in de volgende 3 leeromgevingen hoe we bewonersparticipatie kunnen vergroten en vernieuwen:

1. **Huurdersorganisatie Nieuw Elan onderzoekt de manier waarop we bewoners kunnen betrekken bij de planontwikkeling en hoe ze een stem kunnen krijgen in het bestuur van Leeuwarden Oost. Daarbij wordt ook gekeken hoe de afstemming met de partners eruit kan komen te zien.**
2. **Met de gemeenteraad bespreken we mogelijkheden om bewonersparticipatie en wijkdemocratie vorm te geven. We spreken ook met wijkorganisaties over hun ideeën hierbij.**
3. **Door middel van loting peilen we de mening van een representatieve groep bewoners. We starten in Tjerk Hiddes/Cambuursterhoek met een proef rond het thema gezondheid. De lessen die we daar leren gebruiken we om deze methode verder te ontwikkelen. We verkennen ook de mogelijkheid om een bewonersberaad op te zetten.**

# ONTWIKKELEN MONITOREN EN LEREN

# AFWEGINGSKADER

Het Programma Leeuwarden Oost voegt nieuwe activiteiten en interventies toe aan wat er al gebeurt in de vijf wijken. Daarnaast wordt ook gekeken of bestaande activiteiten met een nieuwe aanpak opgenomen kunnen worden in het programma. Om te kunnen bepalen of activiteiten binnen het programma passen, is een afwegingskader opgesteld.

Om opgenomen te worden in het programma dient een activiteit of interventie te voldoen aan:

- Opgave** : levert een bijdrage aan de vermindering van armoede van generatie op generatie
- Doel** : verbetert de kwaliteit van leven en vergroot het perspectief op  
leren, werken, wonen en gezondheid en past in de veranderstrategie
- Gebied** : logisch gebiedsgericht op te pakken in Leeuwarden Oost
- Behoeft** : bewoners hebben er behoefte aan, er is draagvlak
- Werkwijze** : werkt aan innovatie, een systeemdoorbraak en/of vraagt  
grootschalige samenwerking (omvat minimaal 2 pijlers)
- Integraal** : overstijgt domeinen en/of versterkt de ketensamenwerking en basisvoorzieningen
- Meerjarig** : kan bijdragen aan de doelen over 20 jaar
- Doelgroep** : jonge generatie; legt het accent op de effecten voor de volgende generatie
- Programma** : vraagt programmatische sturing en past in een programmatische  
aanpak waarin de samenhang wordt georganiseerd vanuit de gestelde doelen
- Impact:** : het draagt bij aan de leeromgeving van het nationaal programma dus vergroot de impact



# VERHALEN OPHALEN

**Wanneer je wilt leren van wat je doet, is het belangrijk om te volgen wat de resultaten en effecten zijn. Dat doen we op twee manieren: kwalitatief, aan de hand van verhalen en ervaringen, en kwantitatief, op basis van cijfers en data. We willen weten of we de doelstellingen die we met en voor bewoners willen realiseren, ook daadwerkelijk behalen. Ervaren zij een betere kwaliteit van leven? Hebben ze het idee dat ze meer kansen hebben? En zien zij meer perspectief, voor zichzelf en hun kinderen?**

Om goed te kunnen monitoren, is het van belang eerst gezamenlijk vast te stellen wat we willen meten en volgen. Welke meetbare resultaten en indicatoren kunnen aan de doelstellingen worden gekoppeld? En wat moeten de innovaties in Leeuwarden Oost opleveren? Daarnaast is het belangrijk om een goed beeld te hebben van waar we nu staan. Dit is in 2021 in een situatieschets al in kaart gebracht om de opgaven in samenhang te kunnen overzien. Armoede van generatie op generatie bleek daarin de grootste integrale opgave.

## ONDERZOEK NAAR KWALITEIT

Een belangrijk uitgangspunt van het Programma Leeuwarden Oost is dat we werken vanuit de leefwereld van bewoners. Voor het kwalitatieve onderzoek vanuit de leefsituatie van mensen wordt gekeken naar de doelen en interventies die we daarvoor doen. Op basis daarvan maakt het Fries Sociaal Planbureau in overleg met de kennispartners een kennisagenda (eerste kwartaal 2023). In de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek is er een samenwerking met de kennisinstellingen als de NHL Stenden Hogeschool, de Rijksuniversiteit Groningen/Campus Fryslân, Van Hall Larenstein en met het Fries Sociaal Planbureau. Soms is dit per interventie aangevuld met onderzoekers vanuit andere instellingen/organisaties die over relevante expertise beschikken.

Experimenteren en innoveren wordt gestimuleerd. Een van de kenmerken van het programma is dat het iets extra's of anders doet naast ofwel in samenwerking met het reguliere beleid. Daarbij is het interessant te volgen wat de andere werkwijze of plus aan effect heeft ten opzichte van de reguliere aanpak. Dit vertaalt zich in interventies met een specifiek doel, uitgevoerd met of door verschillende partners. Vaak ligt hier een onderzoeksplan aan ten grondslag. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met het onderzoeksconsortium van FNO bij het Gezinslab. Deze resultaten worden apart gepubliceerd en ook in samenhang met het totaal programma gevolgd.



# CIJFERS MONITOREN

## KWANTITATIEF METEN

We willen ook weten of de cijfers en data de beoogde verandering voor bewoners laten zien. Voor deze kwantitatieve monitoring van het Programma Leeuwarden Oost hebben we de indicatoren bepaald aan de hand van de Verandertheorie, waarin we per pijler hebben benoemd welke effecten en resultaten het programma moet hebben om die verandering tot stand te brengen. In bijlage 2 zijn de ambities en doelen vertaald in een doelenboom naar smart (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) doelen met meetbare indicatoren. Daar is de samenhang zichtbaar gemaakt tussen de doelen en activiteiten. Ondanks het feit dat de SMART doelstellingen verschillende tijdshorizonnen qua gewenste uitkomst hebben, worden de SMART doelstellingen wel op verschillende peilmomenten gemonitord. Daardoor kunnen we tussentijds meten of we op koers zitten en waar nodig bijsturen. We gebruiken bestaande registraties en instrumenten om onze resultaten te monitoren. Denk aan gegevens uit het datacentrum sociaal domein, gegevens van partners en de inwonersenquêtes. We sluiten hierbij ook aan op de landelijke monitor die voor het programma Leefbaarheid en Veiligheid wordt ontwikkeld. Zo dragen we ook gericht bij aan de landelijke doelstellingen.

## INTEGRALE MIDTERM REVIEW: VAN MONITOREN TOT EVALUEREN

Het is de bedoeling een vaste periode (om de 3-5 jaar) een evaluatieonderzoek uit te voeren op het totale programma met meetbare doelstellingen en gekoppelde indicatoren. Dit dient als terugkoppel- en bijstuurmoment voor het bestuurlijk overleg. Per pijler zal worden geëvalueerd of we op koers liggen op onze ambitie en in hoeverre bijsturing noodzakelijk is. Van belang is wel dat in de gaten gehouden wordt dat bepaalde effecten de tijd nodig hebben om gehaald te kunnen worden en er niet op te korte termijn al wordt bijgestuurd. Dan mist het programma het meerjarige effect en doel.

## NULMETING EN DASHBOARD

Op basis van de verzamelde data is er een nulmeting gemaakt die we vastleggen in een dashboard. In het dashboard kunnen we de effecten en gewenste systeemdoorbraken over de jaren heen zichtbaar maken en monitoren. Voor de nulmeting gaan we uit van de situatie in 2021. Omdat deze situatie vanwege corona een vertekend beeld kan geven, spiegelen we de data aan de situatie in 2019. Mocht een inhoudelijke analyse hiertoe aanleiding geven, dan stellen we de data bij, zodat deze een representatief beeld geven voor een nulmeting. Het dashboard heeft een eigen pagina op de site [www.leeuwarden.incijfers.nl/dashboard/leeuwarden-oost/](http://www.leeuwarden.incijfers.nl/dashboard/leeuwarden-oost/) (in ontwikkeling). Zo zijn de resultaten van het Programma Leeuwarden Oost voor iedereen toegankelijk. Het dashboard laat ook zien wanneer de gegevens zijn bijgewerkt. De meeste metingen vinden jaarlijks plaats.

# KENNISNETWERK

**We willen als bewoners, organisaties en overheden in de wijken niet alleen samenwerken, maar ook samen leren. Wat werkt wel en wat niet? Wat draagt bij aan onze ambitie om de kwaliteit van leven te verbeteren en bewoners perspectief te bieden op leren, werken, wonen en gezondheid? Hoe kunnen we het accent verschuiven van problemen oplossen naar problemen voorkomen?**

Het Programma Leeuwarden Oost werkt op een nieuwe manier aan nieuwe activiteiten voor complexe vraagstukken. We zullen veel al lerende doen. Dat levert inzichten op die niet alleen bruikbaar zijn in Leeuwarden Oost. De hele gemeente Leeuwarden kan ervan profiteren. Ook andere gemeenten kunnen er van leren. Denk bijvoorbeeld via de Friese Preventie Aanpak. We willen daarom de lessen die we met het lerende netwerk leren goed volgen en vastleggen, zodat we ze ook in andere wijken en dorpen kunnen toepassen. Ook hebben we al eerder lessen opgedaan in de wijkaanpakken die we mee kunnen nemen in onze eigen aanpak. We verkennen versnellingsroutes voor vraagstukken die vastlopen en om een doorbraak vragen.

Het lerende netwerk doet op verschillende niveaus kennis en ervaringen op. Per werkwijze of aanpak bepalen we welk onderzoek hierbij het beste past. Denk aan ontwerpgericht onderzoek of lerende beleidsevaluaties. Ook denken we aan een vorm van een type lifelines onderzoek voor Leeuwarden Oost, waarin we ontwikkelingen op het niveau van individuele (anonieme) bewoners volgen. Wetenschappers en onderwijsinstellingen zijn daarbij belangrijke partners om te bepalen wat hierin haalbaar is.



De kennisinstellingen brengen op dit moment per pijler in kaart bij welke interventies zij kwalitatief onderzoek kunnen doen. Ook het proces van de wijkvisies en bewonersparticipatie is in werkwijze interessant gedurende de komende jaren te blijven onderzoeken en verbeteren. De kennisinstellingen doen deze verkenning vanuit hun bestaande inzet. Voor het opbouwen van het kennisnetwerk is ook coördinatie nodig. Bij de opbouw is dat meer dan bij het onderhouden van het netwerk. Het vraagt wel continuïteit. Wat hiervoor nodig is, werken we uit in de kennisagenda die nu in opbouw is.

# ORGANISATIE VAN HET PROGRAMMA

# MEERJARIG VERBOND

**In dit hoofdstuk geven we weer hoe we het Programma Leeuwarden Oost gaan organiseren. Wie is waarvoor verantwoordelijk? En hoe organiseren we het zo dat slagvaardigheid en zorgvuldigheid goed in balans zijn.**

De werkwijze binnen het Programma Leeuwarden Oost is nieuw voor de betrokken partijen en de belangen zijn divers. De afgelopen maanden hebben we gebruikt om een programma-organisatie op te zetten die hiermee rekening houdt en die recht doet aan de situatie in Leeuwarden Oost.

Om de ambities van een overstijgend programma als Leeuwarden Oost te verwezenlijken, zijn duidelijke afspraken tussen de verschillende partijen over de onderlinge verhoudingen en verantwoordelijkheden nodig. Het helpt om een goede omschrijving van rollen, taken en verantwoordelijkheden te hebben. Dat is apart meer in detail uitgewerkt in de opzet van de organisatie.

Maar dat is zeker niet het enige. In Rotterdam hebben ze geleerd dat het succes van het programma niet alleen ligt in de opzet en werkwijze van de organisatie; het gaat ook over de mensen. De gedrevenheid van bestuurders en uitvoerders die prioriteit geven aan dit stadsdeel en zich inzetten voor de maatschappelijke opbrengst is essentieel om het verschil te maken voor de bewoners van de wijken. Bij wisselingen van mensen is het cruciaal om nieuwe mensen mee te nemen in de aanpak om vanuit gezamenlijkheid en enthousiasme te kunnen blijven werken. Het gaat om een meerjarig verbond.





# SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

## DOELEN OM IN SAMEN TE WERKEN

We kiezen niet voor een juridificering van afspraken maar goede intermenselijke relatie en afspraken. Samenwerking gaat werken als mensen onderling elkaar kunnen vinden en aan de relatie onderling bouwen als partners. Om invulling te geven aan het partnerschap met het Rijk worden algemene samenwerkingsafspraken gemaakt, waarbij de inzet voor dit programma wordt vastgelegd (april 2023). Over en weer ontstaat op deze wijze commitment over het realiseren van de drie centrale doelstellingen van het nationaal programma:

1. **Het verbeteren van de fysieke leefomgeving**
2. **Het bieden van een beter perspectief**
3. **Het vergroten van de veiligheid**

Voor Leeuwarden Oost zijn er doelstellingen ontwikkeld met de partners, ondertekend in de intentieverklaring met een verdere concretisering in het programmaplan. Gedetailleerdere uitwerking van rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt in samenwerkingsafspraken. De burgemeester is voorzitter van het bestuur Leeuwarden Oost, boegbeeld en beschermer van het programma als gezaghebbende vertegenwoordiging en daarmee aanspreekpunt voor het ministerie.

Bij Leeuwarden Oost is er sprake van programmasturing op een enorme schaal (veel beleidsterreinen en onderwerpen) en een verre horizon (tot en met 2043). Geslaagde blauwdrukken uit het verleden zijn eigenlijk niet beschikbaar. Wel spelen bij programmasturing de volgende afwegingen een rol vanuit de ervaringen NPRZ, denk aan:

- formeel versus informeel
- eigen uitvoeringsorganisatie versus de partners het zelf in de praktijk laten uitvoeren
- sturen op deelprojecten versus sturen op samenhang (eerste sneller zichtbaar, tweede structureel)
- beproefde aanpak versus verdere innovatie

Het is van belang hierin telkens de juiste weg te vinden om de doelen dichterbij te brengen. In feite door praktische toepassing van het plan en toepassing van het do, check, act-principe. Voorkomen moet worden dat het reguliere werkpatroon bij de partners dominant wordt en dat de programmadoelen en acties niet goed meer herkenbaar zijn en te abstract blijven. Daarvoor zijn uitgangspunten afgesproken en gouden regels.

# UITGANGSPUNTEN EN GOUDEN REGELS

## DE UITGANGSPUNTEN VAN DE ORGANISATIE:

### **Werk vanuit gedeelde ambities;**

Armoede doorbreken vanuit een betere kwaliteit van leven en verbetering van het toekomstperspectief op leren, werken, wonen en gezondheid.

### **Speekt gezamenlijk eigenaarschap getrapt af;**

Iedere betrokken speler heeft een rol in het proces vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid die gedragen en uitgevoerd kan worden volgens het programmaplan. Dit is per activiteit vertaalt in samenwerkingsopdrachten.

### **Zorg voor continuïteit;**

Goede overdracht vanuit de organisaties zelf en coördinatie vanuit het programmabureau bij wisseling van de wacht.

### **Organisatiebelang is ondergeschikt aan algemeen belang van bewoners;**

Organisaties nemen bij keuzes niet alleen hun eigen organisatie als uitgangspunt maar ook die van het algemeen belang van de wijkbewoners voor een betere kwaliteit van leven en toekomstperspectief. De balans hiertussen is passend te onderbouwen en vraagt prioritering bij het maken van keuzes.

### **Besluitvormingsafspraken bij moeilijke tijden/lastige keuzes;**

Spreek af wie wanneer wat kan beslissen, passend bij de rollen van een ieder via een versnelde oplossingsroute waarin de dialoog centraal staat. Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden in het proces (zie verderop).

### **Neem elkaar tijdig mee en verras elkaar niet;**

Probeer de ander voor te bereiden op verwachtingen voor het bouwen aan vertrouwen. Het is nodig bij voorbaat te accepteren dat het soms niet loopt zoals verwacht en dat het in de relatie kan schuren. Opgave hierbij is deze zaken tijdig en in openheid met elkaar te bespreken, zodat je als partners samen in dialoog blijft en samenwerkt.

## GOUDEN REGELS:

Ondanks dat het helpt om rollen helder te hebben, bouw je vertrouwen in partnerschap van mens tot mens en niet van mens tot rol. Voor goede samenwerking zijn intermenselijke relaties van belang in bereidheid van elkaar te leren en daarbij:

- Kwetsbaarheid durven delen
- Mensen kiezen die er intrinsiek voor gaan, want die maken het verschil
- Investeer in vertrouwen onderling en het team, dus ken elkaar
- Geef prioriteit aan de samenwerking
- Luister naar elkaar (met name bewoners) en zoek elkaar op
- Leiderschap in woord en daad
- Durf te stoppen wanneer iets niet werkt
- Sta open voor ideeën waar je zelf niet aan dacht
- Spreek verwachtingen uit
- Vier en markeer successen
- Van controle naar leren

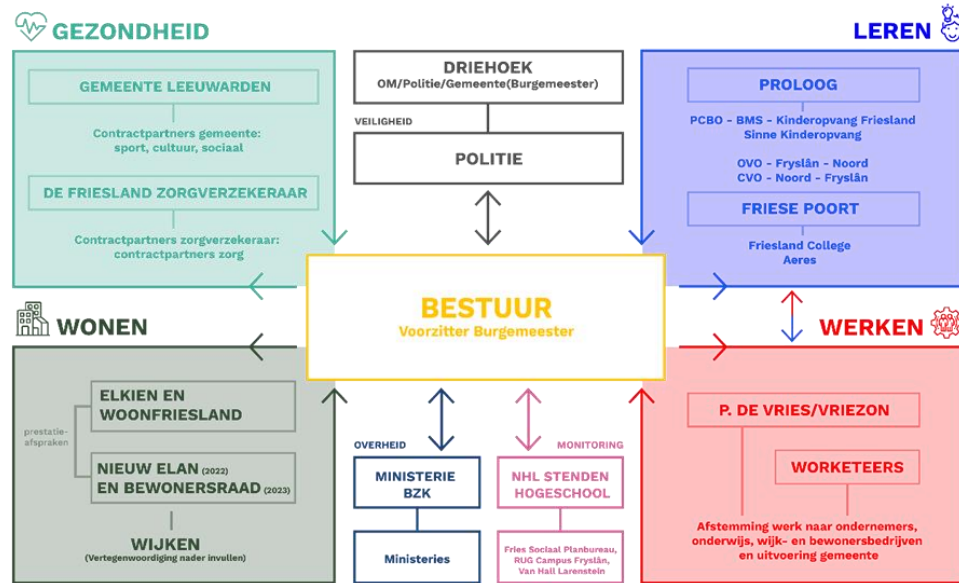
# BESTUUR PROGRAMMA-ORGANISATIE

## HET BESTUUR VAN LEEUWARDEN OOST

Het bestuur volgt als opdrachtgever de koers van het programma en regelt slagkracht in de wijken door de randvoorwaarden te regelen. Het stelt het werkprogramma met bijbehorende begroting vast. Levert de beste mensen, voldoende capaciteit, staat voor continuïteit en geeft prioriteit aan de samenwerking. In het bestuur zijn de verschillende beleidsgebieden vertegenwoordigd. Het bestaat uit de bestuurders van de partners (die hiervoor vanuit het beleidsgebied of sector mandaat/ruimte heeft gekregen), die middelen (tijd, ruimte, geld) beschikbaar laten stellen voor het programma en vanuit hun beleidsgebied richting kunnen geven aan de uitvoering van:

- **Veiligheid:** politie Wonen: corporaties Elkien en WoonFriesland
- **Bewoners:** Nieuw Elan (2022) Bewonersraad (2023) (doorontwikkelen)
- **Werk:** grote werkgever P de vries/Vriezon en Worketeers
- **Onderwijs:** PO en VO door Proloog + MBO en HBO door Friese Poort
- **Gezondheid:** zorgverzekeraar de Friesland en Gemeente Leeuwarden
- **Overheid:** Gemeente Leeuwarden en het Rijk door ministerie BZK
- **Kennis/monitoring:** Hogeschool NHL Stenden

Het programma vraagt op bestuurlijk niveau om een vernieuwingsproces waarbij het denken en doen vanuit maatschappelijk overstijgend belang essentieel is. We lopen daarin gezamenlijk tegen bestuurlijke dilemma's aan die goed zijn op tafel te leggen en samen te doorbreken.



Dit schema laat zien hoe de vertegenwoordiging in het bestuur op dit moment is georganiseerd. De organisaties met een kader er om heen zitten in het bestuur. Met de andere organisaties daar achter is afstemming georganiseerd voor het betreffende thema. Wanneer al doende blijkt, dat verandering nodig is, dan kan de samenstelling van het bestuur worden gewijzigd.

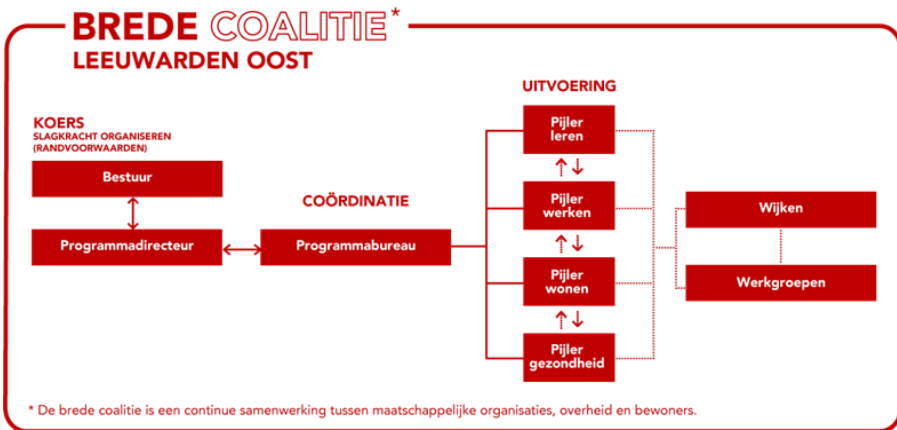
# LEEWARDEN OOST EN HET NATIONAAL PROGRAMMA

## DE BREDE COALITIE LEEWARDEN OOST

Naast de partners die een directe beslissingsbevoegdheid hebben en in het bestuur zijn vertegenwoordigd, is er een brede groep partners met eveneens grote belangen maar een minder directe beslissingsbevoegdheid. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om culturele en welzijnsinstellingen of de GGD. Deze partijen worden (grotendeels) gefinancierd door de gemeente. Of denk aan zorgpartijen die worden gefinancierd door de zorgverzekeraar. Zij hebben een belangrijke rol in de uitvoering van het programma en werken samen binnen het programma aan activiteiten. In een jaarlijkse partnerbijeenkomst komt de coalitie bijeen en delen daar onderling de voortgang, helpen elkaar waar nodig en leren en ontwikkelen door.

## HET NATIONAAL PROGRAMMA LEEFBAARHEID EN VEILIGHEID

Leeuwarden maakt samen met 18 andere gemeenten deel uit van het nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. De ontwikkeling van dit programma is van invloed op de financiering van Leeuwarden Oost. Daarnaast bepaalt de inhoud van het landelijke programma op onderdelen in welke mate Leeuwarden Oost ruimte heeft om aan systeemdoorbraken te werken. Samen ontwikkelen we de monitoring waarin wij de voortgang kunnen volgen, met ruimte voor maatwerk per gemeente. Dit wordt gecoördineerd vanuit het programmabureau en sluit aan op de landelijke aanpak. Vanuit het ministerie van BZK zit een adviseur wekelijks bij het programmateam en als continue factor bij het bestuur.





# WIE DOET WAT

**BEWONERS:** In de ontwikkeling van de activiteiten kijken we naar de behartiging van de stem van bewoners. We proberen aan te sluiten op bestaande groepen. Ook in het bestuur is daar aandacht voor. De huurdersorganisatie zit nu in het bestuur maar er wordt toegewerkt naar een bredere behartiging van bewonersbelangen. Ook in de ontwikkeling van de plannen doen we dit.

## DE PROGRAMMADIRECTEUR

Het programma kent net als in de andere focusgebieden een programmadirecteur. De programmadirecteur is opdrachtnemer voor het bestuur. Bewaakt de voortgang van het programma en rapporteert aan het bestuur over de continuïteit van de uitvoering. Bij stagnatie heeft de programmadirecteur overleg met de directie/bestuur van de organisaties om de voortgang volgens de gemaakte afspraken te waarborgen. De programmadirecteur krijgt de ruimte in gezag en doorzettingsmacht van het bestuur om binnen de kaders van het programmaplan opdrachten voor de activiteiten aan partners te verstrekken voor het realiseren van een goede uitvoering van het programma. En heeft daarbij de opdracht om als 'honest broker' al hetgeen te doen dat nodig is om de opgaven, zoals die zijn vastgelegd in het programmaplan, te doen realiseren.

## PROGRAMMABUREAU

Het programmabureau werkt in opdracht van het bestuur Leeuwarden Oost. De programmadirecteur geeft leiding aan het programmabureau. Het programmabureau zit in Leeuwarden Oost en wordt onafhankelijk neergezet binnen de gemeentelijke organisatie als werkgever. Het bestaat, naast de programmadirecteur uit de coördinatoren van de pijlers (wonen, werk, gezondheid en leren), veiligheid en medewerkers die zich bezighouden met communicatie, bewonersparticipatie, monitoring, financiën en ondersteuning. Ook sluit een medewerker van het ministerie aan als verbindende schakel met andere programma's in het land. Om voldoende aansluiting te hebben met de wijken wordt de bewonersparticipatie in verbinding met de gebiedswerkers, opbouwwerkers en actieve bewoners in de wijken vormgegeven. Het programmabureau is het centrale aanspreekpunt voor bewoners en partners en biedt:

- Coördinatie; samenhang activiteiten voor doelrealisatie
- Aanjagen en bewaken van de ontwikkeling en uitvoering
- Regelt verantwoording en integrale monitoring
- Beheert financiën en bouwt financieringsstrategie
- Behoudt de focus en legt dwarsverbanden
- Bouwt en onderhoudt het netwerk (infrastructuur)
- Maakt doorbraken mogelijk samen met de partners

## SAMENWERKING BINNEN DE PIJLERS

De ambities van het programma Leeuwarden Oost krijgen vorm binnen vier pijlers: werk, leren, gezondheid en wonen. Veiligheid wordt vanuit Preventie met gezag ook opgepakt. Binnen deze pijlers werken de betrokken partners samen aan de verwezenlijking van de ambities van het programma. Zij maken in samenwerkingsopdrachten onderling afspraken over de activiteiten die ze gaan ondernemen en de middelen die ze inzetten om deze te realiseren. Hiervoor stellen de partners werkgroepen samen waarin zij deze activiteit gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren. De deelnemende partners voeren uit en leveren projectleiding/trekkers per activiteit. Zij hebben immers de benodigde uitvoeringscapaciteit. De coördinatoren stemmen de werkzaamheden van de werkgroepen en pijlers op elkaar af en monitoren de voortgang.

## PROGRAMMACONTROL

De programmacontroller stelt de begroting op en functioneert als spil in het beheersen van het programma. Binnen het programmateam functioneert de programmacontroller als het geweten van het programma. De programmacontroller functioneert als sparringpartner van de programmadirecteur en levert gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur.

# **FINANCIERING** LEEWARDEN OOST

# FINANCIËN LEEUWARDEN OOST

Het Programma Leeuwarden Oost kent een looptijd van 20 jaar. Als zodanig is niet alle dekking al bij voorbaat geregeld. De benodigde middelen hebben een verschillende herkomst en kennen verschillende faseringen. Hieronder een korte opsomming van de stand van zaken. De programmacontroller stelt de begroting op en de programmadirecteur draagt de begroting voor aan het bestuur. Jaarlijks stelt het bestuur de begroting vast. In de periode van 2023-2025 bedraagt de begroting voorlopig en gemiddeld ca. 12 miljoen per jaar waarvan minimaal 8 miljoen per jaar al gedekt is. Globaal is 70% gedekt door het Rijk en 17% door de gemeente en 13% door de partners. Voor de resterende middelen moet nog dekking gerealiseerd worden door bijvoorbeeld een beroep te doen op de gemeentelijke fondsen uit het coalitieakkoord, (Rijks)fondsen, bijdragen partners, etc.

## RIJKSBIJDRAGE

In aanloop naar de vorming van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid is in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een maatschappelijke kostenbatenanalyse (MKBA) uitgevoerd. De claim die bij de formatie is ingebracht voor het dichten van de kloof in stedelijke achterstandsgebieden, is niet één op één gehonoreerd. Bij verschillende departementen zijn nu verschillende deelbudgetten gereserveerd. De programmaleiding bij BZK maakt zich momenteel hard voor de ontsluiting van deze budgetten. De gesprekken tussen BZK en V&J en OCW zijn vooralsnog het meest concreet. Dit heeft reeds geleid tot een aantal toezeggingen (zie verderop). Ook zit de gemeente Leeuwarden in een interdepartementale werkgroep om het partnerschap met het Rijk door te ontwikkelen en de budgetten eenvoudiger en meer integraal voor de focusgebieden beschikbaar te krijgen.

## GEMEENTELIJK BIJDRAGE

Het ontsluiten van de Rijksbudgetten is een doorlopend proces. Op voorhand is niet volledig duidelijk wat er van Leeuwarden wordt gevraagd aan cofinanciering. Binnen een aantal activiteiten is al cofinanciering geregeld zoals bijv. Verduurzaming Leeuwarden Oost. Naast de dekking in cofinanciering op activiteiten zal er ook een beroep gedaan worden op de fondsen in het coalitie akkoord waardoor er integraal budget komt voor de uitvoering van het programma. De gemeentelijke bijdrage die we beogen te gaan aanvragen bij de fondsen uit het coalitieakkoord zit nu in de verkenningfase en zal halverwege 2023 aangevraagd worden.

## OVERIGE BIJDAGEN

Ook de overige partners dragen in formatie en financieel bij aan het programma. Nog niet van alle partners is duidelijk wat zij bijdragen. Dat wordt op dit moment opgehaald. De vraag staat nu uit bij de partners om inzichtelijk te maken waarin zij formatief en financieel kunnen bijdragen de komende jaren.

## PROGRAMMABUREAU

Het programmabureau blijft kernachtig met een slagvaardig wendbaar team, vergelijkbaar met Rotterdam. Het Rijk draagt hier jaarlijks een vast bedrag aan bij. De gemeente neemt de overhead voor haar rekening. De overige kosten worden globaal ieder de helft verdeeld over de gemeente en de overige partners.

# SUBSIDIE AANVRAGEN

Hieronder een korte opsomming van verschillende dekkingsbronnen, per fase in de realisatie

## AANVRAAG IS INGEDIEND:

### RIJKE SCHOOLDAG (OCW)

Het kabinet wil investeren in een 'Rijke Schooldag'. Het wil leren van de vele initiatieven die er al zijn met het aanbieden van extra activiteiten naast het reguliere curriculum, zoals sport, cultuur en huiswerkbegeleiding, om de rijke schooldag samen verder te ontwikkelen en uit te breiden. De Gelijke Kansen Alliantie is hiervoor vanuit het Ministerie van OCW met een Voorloperstraject gestart. Hierin wordt met 45 lokale coalities met een bestaand programma een intensieve samenwerking van drie jaar aangegaan. Gemeente Leeuwarden is één van de voorlopers en heeft voor vervolgfianciering een aanvraag ingediend.

### HUISWERKBEGELEIDING (HET NIEUWE STADS WEESHUIS)

Het Nieuwe Stads Weeshuis richt zich op Leeuwarden, de jeugd en op groepen die het minder goed hebben. Dit fonds heeft het plan om langdurig huiswerkondersteuning te financieren, specifiek voor leerlingen in de eindgroep basisonderwijs en begingroep voortgezet onderwijs. De pijler Leren biedt concrete mogelijkheden. Zo werkt deze pijler aan een versoepeling van de overgang van basisschool naar voortgezet onderwijs met onder andere huiswerkbegeleiding op locatie. Het Nieuwe Stads Weeshuis heeft de wens een substantiële bijdrage te leveren voor bewoners. Voor de ontwikkelfase van de pilot heeft het fonds geld toegekend. Op basis van de uitkomsten wordt bepaald of en hoe de komende 5 jaar de huiswerkbegeleiding wordt ingezet.

## AANVRAAG NOG IN TE DIENEN:

### BIJDRAGE PARTNERS

Voor het programma is een integrale begroting gemaakt. Daarin wordt verwerkt wat er nodig is van de partners en wat zij bij (kunnen) dragen. In het coalitie akkoord van de gemeente zijn fondsen opgenomen waar een beroep op gedaan zal worden. Dat maakt integraal zichtbaar wat de gemeente bijdraagt vanuit een integraal budget. Dit is een mooi voorbeeld voor hoe het Rijk het in de toekomst zou kunnen gaan doen, want het Rijk heeft nog geen integraal budget beschikbaar. In een interdepartementale werkgroep wordt vanuit het Rijk de mogelijkheden van vereenvoudigde en integrale financiering verkend. Vanuit het ministerie van SZW is er voor Leeuwarden Oost gedurende drie jaar incidenteel 3,3 ton per jaar beschikbaar voor armoede en naar verwachting gedurende drie jaar 1 ton per jaar voor veerkracht en weerbaarheid. Met het ministerie van VWS lopen gesprekken over samenwerking en financiering vanuit gezondheid. Voor de vervolgfianciering van het Gezinslab zal een nieuwe aanvraag ingediend worden bij FNO.

# GEREALISEERDE DEKKING VAN KOSTEN

## GEREALISEERD:

### SYSTEEMLEREN (BZK)

Vanuit BZK is een decentrale uitkering gekomen voor systeemleren binnen het programma voor de jaren 2021 en 2022 (2 keer 312K) en in 2021 voor focusgebieden (100k). Er komt voor het programmabureau een vast bedrag van 500K euro per jaar vanuit BZK vanaf 2023.

### VOLKSHUISVESTINGSFONDS (VHF)

In juli 2021 is onze aanvraag voor het Volkshuisvestingsfonds (VHF) gehonoreerd. Hiermee heeft Leeuwarden een toekenning van ruim 20,5 miljoen euro gekregen van het Rijk voor het opknappen van 1.610 particuliere woningen in Leeuwarden Oost en het doen van aanpassingen in de openbare ruimte. Binnen deze regeling krijgen particuliere eigenaren een bijdrage van 80% voor het verduurzamen van hun woning. De cofinanciering bedraagt 9 miljoen euro. De gemeenteraad heeft per 1 januari 2022 een voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld van 1 miljoen euro.

### PREVENTIE MET GEZAG (MINISTERIE J&V)

Voor de aanpak van Preventie met Gezag is vanuit het ministerie van J&V in totaal 82 miljoen euro beschikbaar. Er is een aanvraag ingediend en inmiddels is door het ministerie 5,7 miljoen euro voor de eerste 3,5 jaar toegekend. Er bestaat de mogelijkheid voor een in totaal 10 jarige financiering.

### GEZINSLAB (FNO)

Op 12 juli 2021 heeft FNO (Fonds Nuts Ohra) een subsidie toegekend van 500k euro verdeeld over 2,5 jaar. Na 2,5 jaar is er een mogelijkheid tot verlenging voor een samenwerking van in totaal 10 jaar. Voor de resultaatfinanciering is er € 125.000,- toegekend om te starten met wijkbedrijf Bilgaard en de Dreamfabryk. Ook vanuit de gemeente is hetzelfde bedrag beschikbaar om twee jaar lang ervaring op te doen met resultaatfinanciering.

### VOORLOPER RIJKE SCHOOLDAG

Er is ruim 500K euro toegekend om het eerste jaar te starten met het inrichten van de rijke schooldag op 11 IKC's in Leeuwarden Oost.



# FINANCIERINGS STRATEGIE

Het programma Leeuwarden Oost werkt met partners en bewoners aan ambities en doelen voor de komende 20 jaar. Een langjarig programma vraagt een duurzame financiering voor de organisatie en activiteiten. We willen voorkomen dat het programma een projectencarrousel wordt die afhankelijk van het budget wel of niet draait. We denken daarom structureel na over een passende financieringsstrategie met een duurzame financiële infrastructuur.

Dit vraagt van de verschillende partners ook een meerjarig financieel commitment om vanuit de eigen middelen bij te dragen aan de gezamenlijke doelen van het programma. Dit onderdeel werken we met de partners nu gezamenlijk uit op basis van de plannen.

Daarbij kijken we ook naar de doorontwikkeling van domeinoverstijgende ontschotting van financiering zoals is gedaan met de citydeal inclusieve stad.

Dit betrof een samenwerking tussen de gemeente Leeuwarden en zorgverzekeraar De Friesland waarin gewerkt werd vanuit het principe “mens eerst, het systeem volgt”.

Daarnaast verwerven we externe financieringsbronnen. Daarbij kijken we naar 4 schaalniveaus: lokaal, regionaal, nationaal en Europees. Vanuit de schaalniveaus zijn financieringsbronnen te destilleren. Die vertalen we naar financieringsinstrumenten. Daarbij kijken we naar reguliere subsidies of opdrachten en naar nieuwe constructies: een resultatenfonds, investeringsfonds, geeffonds en pilotfonds. Vanuit de thema's komen plannen in beeld waarvoor een duurzame financieringsstrategie nodig is. We kijken hoe we de bestaande governance hiervoor kunnen benutten en wat nodig is. Dit zijn de plannen die een plus realiseren, omdat we nieuwe dingen doen of dingen anders doen.

# FINANCIERINGSVORMEN

Voor een duurzame uitvoering van het programma gaan we naar nieuwe financieringsconstructies kijken. Dit maakt het voor verschillende groepen belanghebbenden en financiers mogelijk om ieder op hun eigen manier bij te dragen. Dit kunnen partijen zijn met lokale, regionale of nationale doelstellingen.

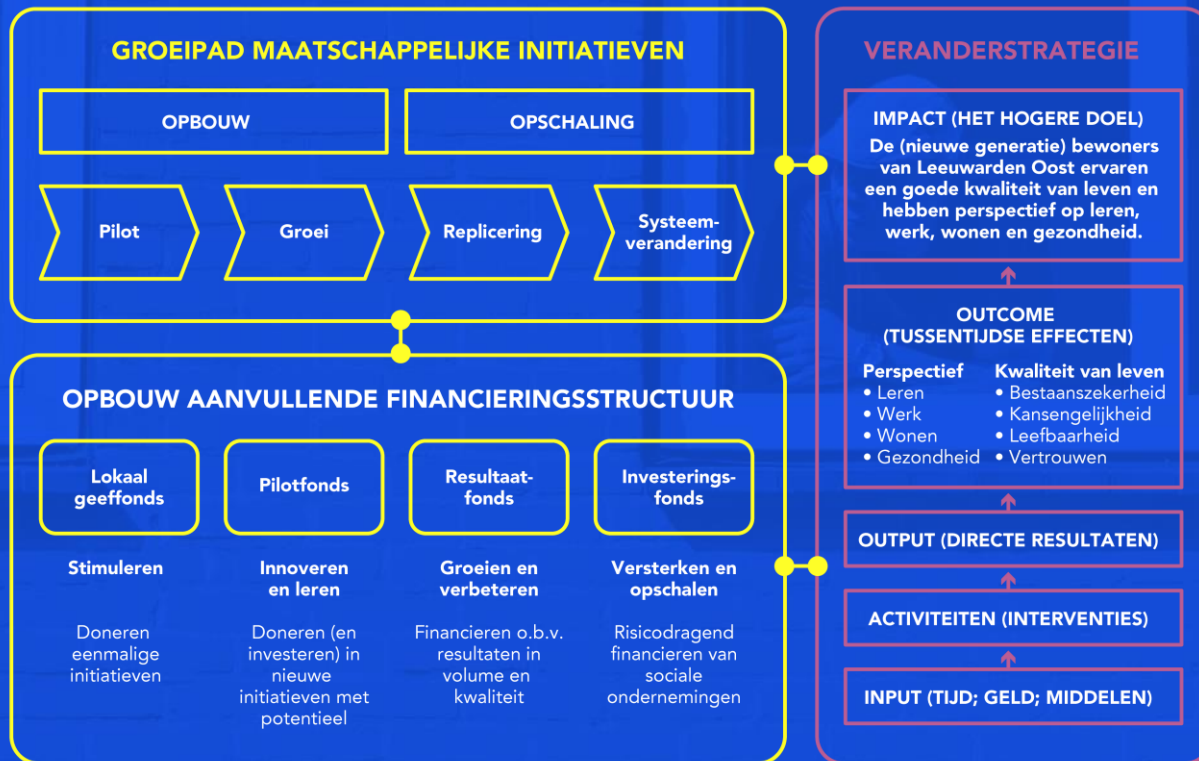
- **LOKAAL GEEFFONDS:** een fonds waaraan particulieren, bedrijven en filantropische fondsen kunnen bijdragen. Het fonds kan met donaties op allerlei manieren bijdragen aan lokale initiatieven. Dit zou bijvoorbeeld een coöperatiekring of een gemeenschapsfonds kunnen zijn.
- **PILOTFONDS:** een fonds waaraan publieke en private partijen kunnen bijdragen. Dit fonds maakt experimenten mogelijk waar het programma van kan leren. Het ondersteunt nieuwe initiatieven die kansrijk lijken, maar zich nog moeten bewijzen.
- **RESULTATENFONDS:** een fonds waaraan publieke en private partijen kunnen bijdragen. Dit fonds financiert initiatieven en organisaties op basis van resultaatafspraken. Er wordt meestal achteraf betaald wanneer een project goed is uitgevoerd of een bepaald maatschappelijk effect is gerealiseerd. Een goede onderbouwing van de impact van een activiteit of interventie is essentieel.

We verwachten dat systeemdoorbraken nodig zullen zijn om de beoogde maatschappelijke doelen te realiseren. De combinatie van het sturen op lange termijn doelen met resultaatfinanciering en het werken met systeemdoorbraken zijn tekenend voor de werkwijze van het programma Leeuwarden Oost. Momenteel starten we met een pilot resultaatfinanciering in samenwerking met FNO.

- **INVESTERINGSFONDS:** een fonds waaraan partijen kunnen deelnemen die zijn geïnteresseerd in 'impact investeren'. Bij deze vorm van investeren streeft de investeerder een maatschappelijk én een financieel rendement na, net als de organisaties waarin deze investeert. Het geld kan worden geïnvesteerd in allerlei (sociale) bedrijven en moet worden terugbetaald.

De verschillende fondsen kunnen met elkaar samenwerken om financiële maatwerkoplossingen te bieden. Zij kunnen in de tijd ook na elkaar financieren, wanneer een initiatief doorgroeit of een andere vorm krijgt. In 2022 starten we met de Dreamfabryk en het Wijkbedrijf in Bilgaard en via het **Gezinslab** onderzoeken we hoe resultaatfinanciering werkt.

# INVESTEREN IN EEN VITAAL ECOSYSTEEM VOOR FINANCIERING EN UITVOERING



# BIJLAGE 1

## BEGRIPPEN EN DEFINITIES

# BEGRIPPEN EN DEFINITIES

In dit programmaplan wordt een aantal begrippen gebruikt die in verschillende contexten en beleidsgebieden verschillende betekenissen hebben of die door verschillende mensen verschillend worden geïnterpreteerd. Om ervoor te zorgen dat alle partners hetzelfde beeld hebben bij deze begrippen, beschrijven we in deze begrippenlijst hoe zij in dit plan zijn bedoeld.

**ERVARINGSDESKUNDIGE** ≈ iemand die ervaring heeft met een maatschappelijk thema (zoals armoede) en die is opgeleid of in opleiding is om met actuele, inhoudelijke kennis van het thema de eigen ervaring en die van lotgenoten op een professionele manier in te zetten en over te dragen

**FINANCIERINGSSTRATEGIE** ≈ van tevoren doordachte combinatie van mogelijkheden om een programma of activiteit duurzaam te financieren

**INNOVATIE** ≈ vernieuwing; er zijn verschillende gradaties van vernieuwing; in het programma onderscheiden we **verbeteren** ≈ een beperkte vernieuwing binnen een bestaande aanpak die snel kan worden doorgevoerd, veilig is en waarvan het resultaat zeker is, maar de impact gering, **vernieuwen** ≈ het ontwikkelen van een nieuwe aanpak of werkwijze, maar binnen een bestaande context die langere terugverdientijd heeft, meerdere invalshoeken vraagt en waarvan de kans van slagen niet geheel vaststaat en

**radicaal vernieuwen** ≈ nieuwe manier van werken in een nieuwe context die een grote variatie aan invalshoeken vraagt, met een hoog abstractieniveau, waarvan de uitkomst en terugverdientijd onzeker zijn, die een lange adem vraagt en die kan schuren, maar die ook een grote impact kan hebben.

**INTEGRAAL** ≈ volledig, niets uitsluitend, binnen organisaties vaak in de betekenis van ‘niet beperkt tot één beleidsterrein of tot één afdeling of niveau’; meestal gebruikt als bijvoeglijk naamwoord of bijwoord: **integraal maatwerk** ≈ maatwerk waarmee een aanpak/oplossing wordt gezocht voor het geheel van vragen en behoeften van een persoon; **integraal werken** ≈ werken aan samenhang in een aanpak met verschillende elementen en vanuit verschillende invalshoeken

**INTERVENTIE** ≈ activiteit die als doel heeft verandering tot stand te brengen in een bestaande situatie

**KOPPELKANSSEN** ≈ kansen om twee interventies te koppelen op een manier die meerwaarde creëert, som meer dan geheel der delers

**MAATWERK** ≈ werk dat is toegespitst op de specifieke omstandigheden, vragen en behoeften van een individuele bewoner

**NIEUWE GENERATIE** ≈ kinderen en jongeren van nu die over twintig jaar de volwassenen in de wijken zijn



# BEGRIPPEN EN DEFINITIES

**PIJLER** ≈ een pijler is een van de vier hoofdonderwerpen van het programma: leren, wonen, werken en gezondheid; in het ambitiedocument werden hiervoor ook de begrippen programmalijn en thema gebruikt

**SAMENWERKING** ≈ een manier van werken waarbij verschillende partners vanuit hun verschillende expertises met een afgesproken verdeling van taken en rollen samen een of meerdere problemen aanpakken; **grootschalige samenwerking** ≈ samenwerking tussen verschillende organisaties én verschillende beleidsterreinen.

**SOCIALE ONDERNEMING** ≈ een onderneming die primair vanuit een maatschappelijke missie werkt en een product of dienst levert; heeft een verdienmodel, maar ziet winst als middel en niet als doel; werkt fair (d.w.z. niet ten koste van andere of de omgeving) en sociaal (met aandacht voor de mens) Voorbeelden: wijk- en bewonersbedrijven

**SYSTEEM** ≈ geheel van wetten, regels en beleid en de wijze waarop de uitvoering en toepassing hiervan is geregeld

**SYSTEEMDOORBRAAK** ≈ een interventie (bijvoorbeeld een andere manier van samenwerken) die ervoor zorgt dat het systeem verandert

**VINDPLAATS** ≈ locatie waar bewoners zich regelmatig bevinden en waar kwetsbaarheden vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd

**WIJKVISIE/WIJKPLAN** ≈ plan opgesteld door en met de bewoners van de wijk of buurt en met betrokken partners die beschrijft hoe bewoners hun wijk (de komende jaren) het liefst zouden zien en waaraan zij (zelfstandig en met de partners) willen werken

**ONTWIKKELKADER** ≈ een samenhangende, integrale visie op stadsbreed schaalniveau dat richting biedt aan ruimtelijke ontwikkelingen en ambities. Een kader dat potentiële en urgente opgaven met elkaar verbindt, bestaande kwaliteit waarborgt en koppelkansen benut.

# BIJLAGE 2

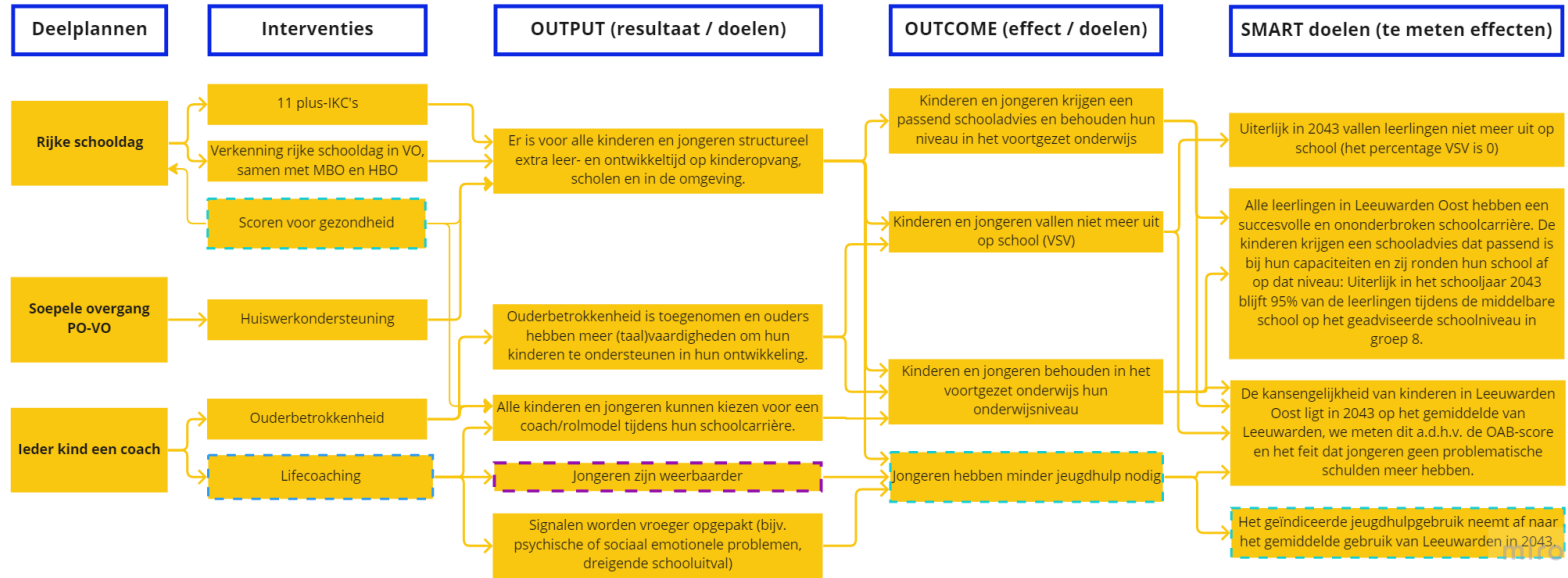
## DOELENBOOM

## Pijler leren

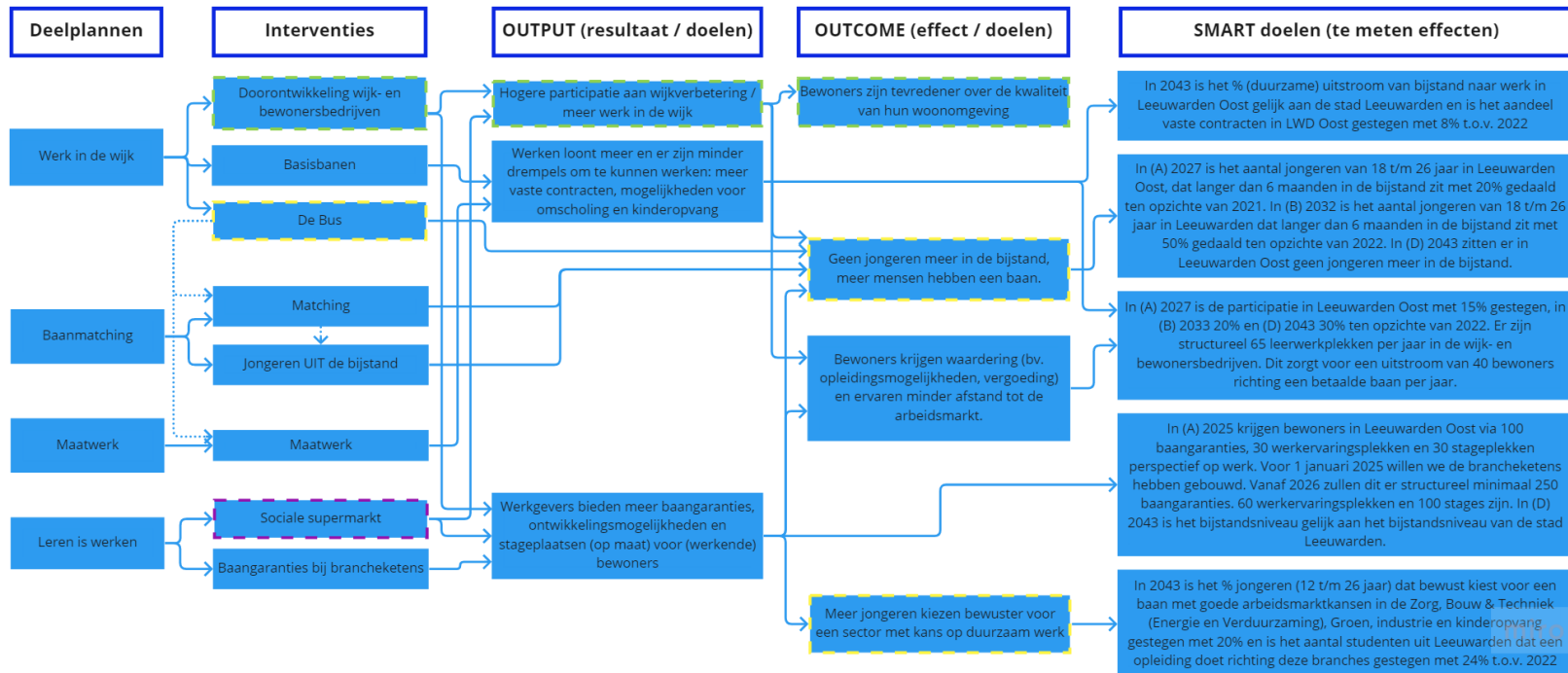
**Relevante OPGAVEN**  
Bestaanszekerheid  
Geen jongeren meer in de  
bijstand  
Kansengelijkheid:  
Er komen geen jongeren meer in  
problematische schulden

**ER-subdoelen:**  
Het bieden van een beter  
perspectief  
Het vergroten van de veiligheid

**Toelichting fasering SMART doelen:**  
(A) korte termijn - 5 jaar  
(B) middellange termijn - 10 jaar  
(C) middellange termijn - 15 jaar  
(D) Lange termijn - 20 jaar  
Waar geen jaartallen genoemd staan  
of wanneer enkel 2043 genoemd staat  
is het streven om het doel binnen 20  
jaar te halen in tussentijdse jaren  
gaan we uit van evenredige  
percentages van het doelbereik om te  
kunnen monitoren.



## Pijler Werken



### Relevante OPGAVEN

Bestaanszekerheid  
Geen jongeren meer in de bijstand  
Kansengelijkheid:  
Er komen geen jongeren meer in problematische schulden  
Vertrouwen:  
Ervaringen bewoners met instanties en omvang maatwerk

ER-subdoelen:  
Het bieden van een beter perspectief  
Het vergroten van de veiligheid

### Toelichting fasering SMART doelen:

(A) korte termijn - 5 jaar  
(B) middellange termijn - 10 jaar  
(C) middellange termijn - 15 jaar  
(D) Lange termijn - 20 jaar  
Waar geen jaartallen genoemd staan of wanneer enkel 2043 genoemd staat is het streven om het doel binnen 20 jaar te halen in tussenliggende jaren gaan we uit van evenredige percentages van het doelbereik om te kunnen monitoren.

# Pijler Wonen

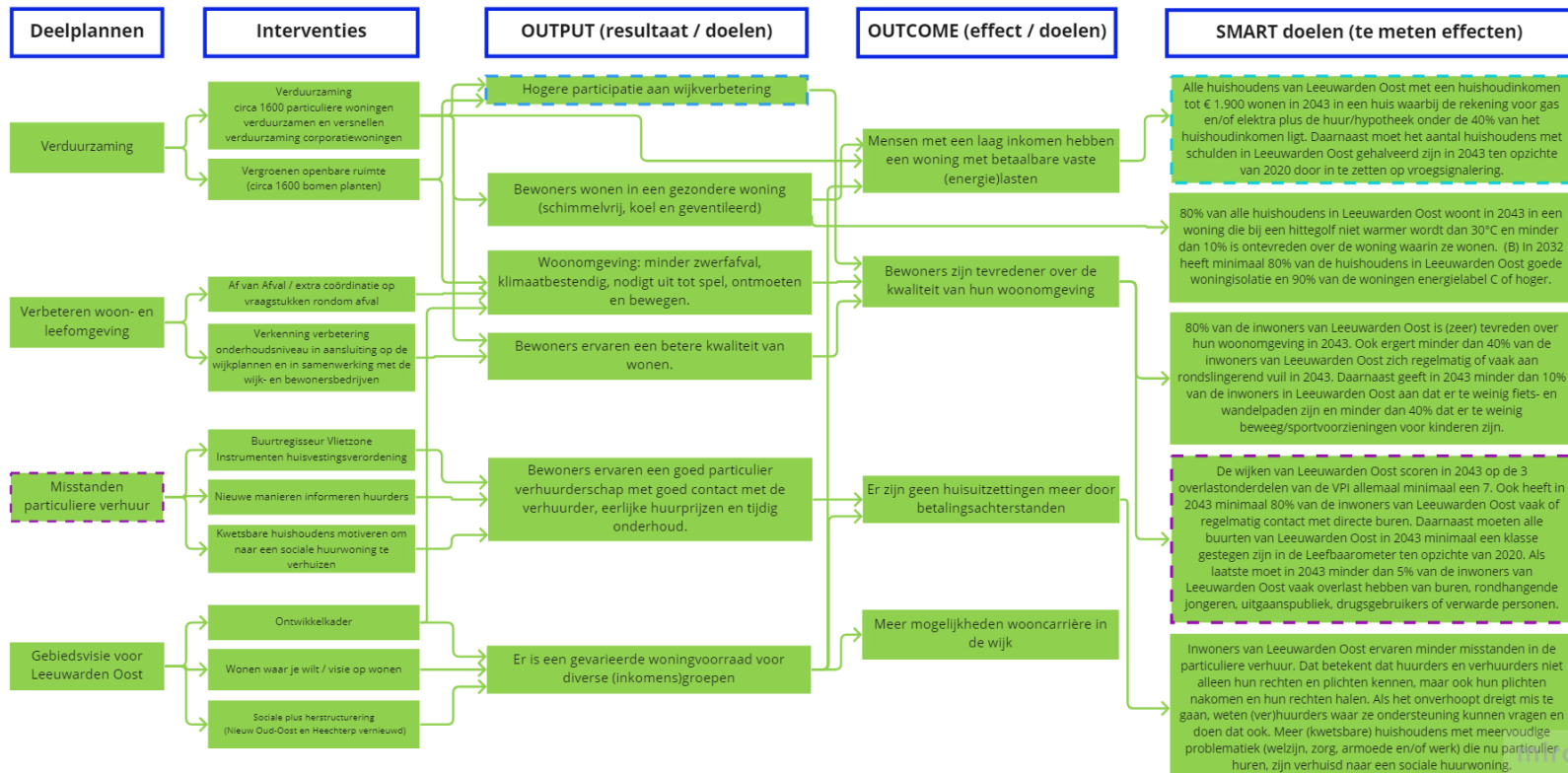
## Relevante OPGAVEN

**Leefbaarheid**  
Actieve en veilige wijken waar het plezierig wonen is

**ER-subdoelen:**  
Het verbeteren van de fysieke leefomgeving  
Het bieden van een beter perspectief  
Het vergroten van de veiligheid

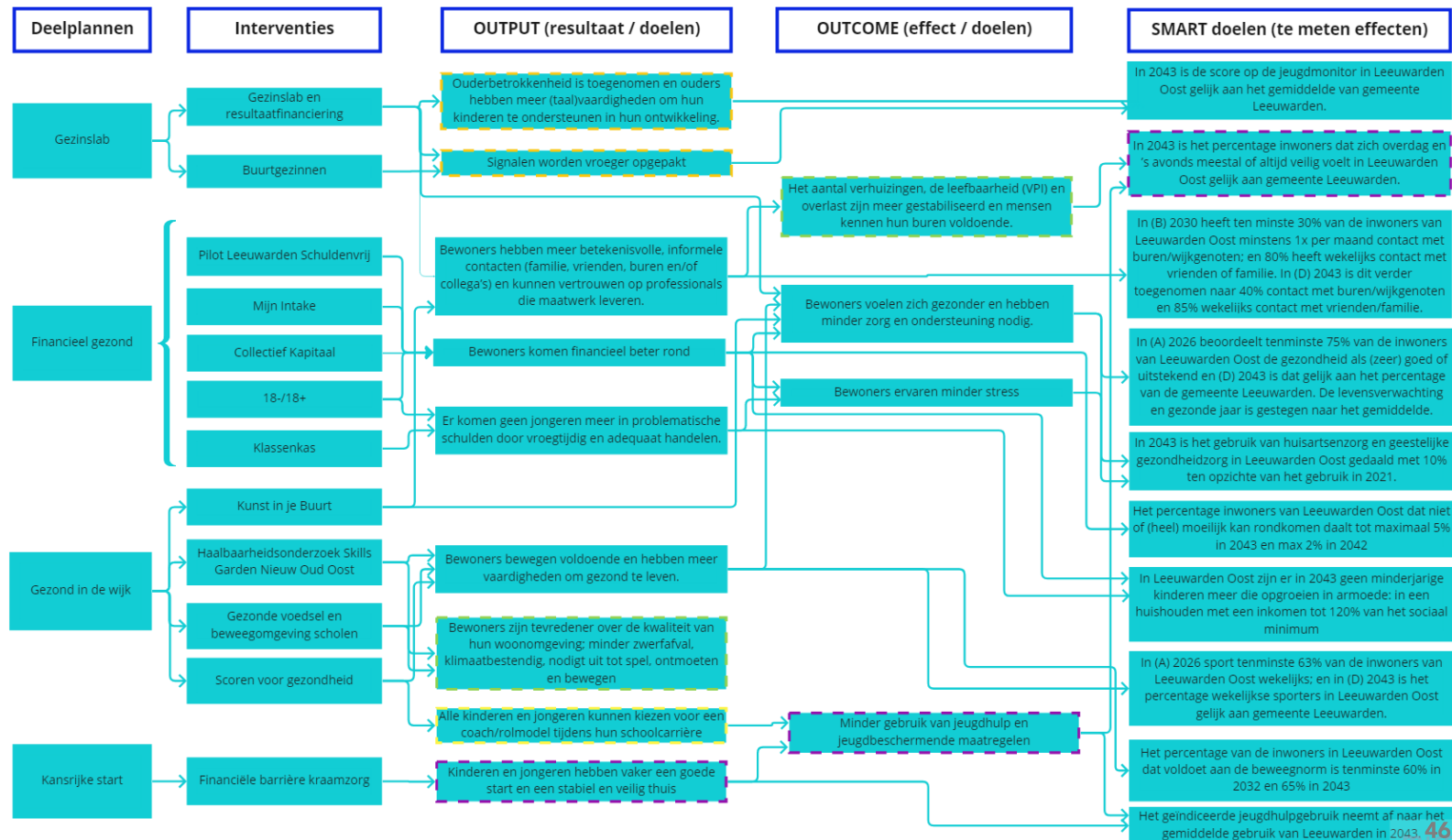
## Toelichting fasering SMART doelen:

(A) korte termijn - 5 jaar  
(B) middellange termijn - 10 jaar  
(C) middellange termijn - 15 jaar  
(D) Lange termijn - 20 jaar  
Waar geen jaartallen genoemd staan of wanneer enkel 2043 genoemd staat is het streven om het doel binnen 20 jaar te halen in tussenliggende jaren gaan we uit van evenredige percentages van het doelbereik om te kunnen monitoren.





# Pijler Gezondheid



## Relevante OPGAVEN

### Kansengelijkheid

Er komen geen jongeren meer in problematische schulden

Vertrouwen  
Ervaringen bewoners met instanties en omvang maatwerk

ER-subdoelen:  
Het bieden van een beter perspectief  
Het vergroten van de veiligheid

### Toelichting fasering SMART doelen:

(A) korte termijn - 5 jaar  
(B) middellange termijn - 10 jaar  
(C) middellange termijn - 15 jaar  
(D) Lange termijn - 20 jaar  
Waar geen jaartallen genoemd staan of wanneer enkel 2043 genoemd staat is het streven om het doel binnen 20 jaar te halen in tussenliggende jaren gaan we uit van eventuele percentages van het doelbereik om te kunnen monitoren.

# Veiligheid

## Relevante OPGAVEN

Kansengelijkheid  
Risicofactoren om in de criminaliteit te belanden worden gereduceerd (bijv. schulden, uitval, dakloosheid) en de oververtegenwoordiging in de criminaliteit en overlast

Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een veilige buurt  
Inwoners, organisaties, bewonersgroepen en overheid stellen zich ten opzichte van elkaar betrouwbaar en aanspreekbaar op en voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de veiligheid in de buurt.  
Effecten worden evident

ER-subdoelen:  
Het bieden van een beter perspectief  
Het vergroten van de veiligheid

## Toelichting fasering SMART doelen:

(A) korte termijn - 5 jaar  
(B) middellange termijn - 10 jaar  
(C) middellange termijn - 15 jaar  
(D) Lange termijn - 20 jaar  
Waar geen jaartallen genoemd staan of wanneer enkel 2043 genoemd staat is het streven om het doel binnen 20 jaar te halen in tussenliggende jaren gaan we uit van evenredige percentages van het doelbereik om te kunnen monitoren.

