

RAADSINFORMATIEBRIEF

Zaaknummer: 173136
Documentnummer: 173137

Datum: 19 april 2022
Portefeuille(s): sociaal domein
Portefeuillehouder(s): Peter van Bergen
Contactpersoon: Inge van Goch
Tel.nr.: 0321-388110
Emailadres: i.van.goch@dronten.nl

Onderwerp: Beleidsevaluatie sociaal domein
Context: Bestuurlijke aangelegenheid

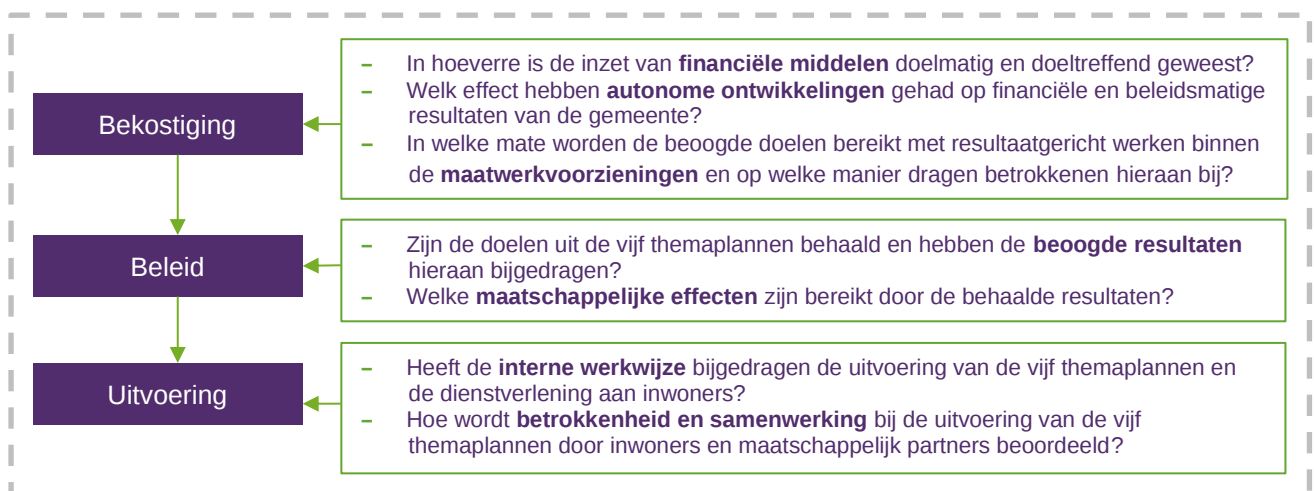
Geachte leden van de gemeenteraad,

In 2021 is het beleid van het sociaal domein in Dronten geëvalueerd. Eind januari 2021 is de raad door middel van een raadsinformatiebrieven (U21.000394) geïnformeerd over de opdracht die het college hiervoor heeft vastgesteld. Eind juni 2021 is de raad geïnformeerd over de voortgang (brief kenmerk 19049). Tijdens de raadsinformatiebijeenkomst van 30 september 2021 zijn de tussentijdse bevindingen gedeeld. In maart 2022 is het definitieve rapport opgeleverd waarover uw raad op 5 april 2022 tijdens de informatiebijeenkomst sociaal domein is geïnformeerd. Graag delen wij hierbij de rapportage van de beleidsevaluatie sociaal domein met uw (nieuwe) raad. In deze raadsinformatiebrieven lichten wij het proces van de evaluatie toe en gaan wij in op de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit de rapportage. Ook nemen wij uw raad mee in de vervolgstappen.

Proces

In 2018 heeft de gemeente Dronten samen met maatschappelijke partners de nieuwe werkwijze binnen het sociaal domein uitgewerkt in de strategie en vijf themaplannen voor de periode 2019 tot en met 2022. Ook zijn toen de financiële kaders voor het sociaal domein vastgesteld. Om te kijken hoe we erin slagen om gezamenlijk meer mogelijk te maken in Dronten, is er afgesproken om in 2021 terug te kijken op de lopende strategie en vooruit te kijken naar de toekomst.

Gemeente Dronten heeft Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd om de strategie en de themaplannen van het sociaal domein te evalueren en te beoordelen in hoeverre de gemeente binnen de financiële kaders is gebleven. AEF heeft een aanpak voorgesteld met drie clusters: 1) bekostiging, 2) beleid en 3) uitvoering. Hierin zijn de in de opdracht opgenomen zeven inhoudelijke sporen verwerkt (figuur 1).



Figuur 1: schematische weergave aanpak beleidsevaluatie sociaal domein

Bijlage(n): beleidsevaluatie Sociaal Domein Dronten

In de periode van april tot en met september 2021 heeft AEF de meeste onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. De activiteiten zijn samen te vatten in: bureauonderzoek, interviews, toetsen van infogrammen¹ en verdiepende gesprekken in focusgroepen. De tussentijdse bevindingen van de drie clusters zijn op 30 september 2021 aan uw raad gepresenteerd tijdens een raadsinformatiebijeenkomst. Na het gesprek met uw raad zijn de laatste onderzoeksactiviteiten afgerond en dit heeft geresulteerd in een totaalrapportage van de drie clusters. In december 2021 en het eerste kwartaal 2022 is vervolgens een advies toegevoegd over de implementatie van de aanbevelingen en het bijbehorende tijdsplan.

Conclusies

De rapportage is overwegend positief over de stand van zaken rondom het sociaal domein in de gemeente Dronten. Het cluster bekostiging leert ons dat de gemeente Dronten binnen de gestelde financiële kaders is gebleven. De tekorten in het sociaal domein zijn teruggedrongen en de bestemmingsreserve is minder hard geslonken dan verwacht. Ook was het effect van autonome ontwikkelingen zoals het Wmo-abonnementstarief en de coronacrisis op de financiële resultaten beperkt in vergelijking tot andere gemeenten van vergelijkbare grootte. Wel ligt er een uitdaging naar de toekomst toe, doordat de incidentele middelen in principe tot en met 2022 beschikbaar zijn gesteld en voor een deel hiervan ook na 2022 doorgang gewenst is.

Met betrekking tot de clusters beleid en de uitvoering leert de rapportage van AEF ons dat het (in 2019 ingevoerde) resultaatgericht werken in de maatwerkvoorzieningen positief ontwikkelt. Ondanks enkele aandachtspunten vinden partners, gidsen en inwoners steeds beter hun draai met deze methodiek en er wordt voortgang geboekt op de van tevoren gestelde doelen van resultaatgericht werken.

De beleidsmatige themaplannen hebben een belangrijke verbindende factor tussen betrokken partners en activiteiten binnen één themaplan, maar worden ook als ambitieus en relatief geïsoleerd (van elkaar en van overig beleid) ervaren. Wel is de inhoud van de themaplannen logisch en wordt de werkwijze voor de uitvoering als positief ervaren: gemeente, partners en inwoners vervullen hun rol in de themaplannen zoals bedoeld en werken goed samen. Twee belangrijke aandachtspunten zijn de borging van regie op het beleid en het monitoren van de voortgang op de gestelde doelen. Voor het volledige overzicht van de bevindingen en conclusies verwijzen wij naar de bijlage.

Aanbevelingen en vervolgstappen

Wij nemen uw raad mee in de vervolgstappen die worden gezet na uitvoering van deze beleidsevaluatie. Wij gaan in op de aanbevelingen uit de rapportage, welke stappen al zijn gezet en welke nog volgen. Daarnaast lichten wij kort de relatie tussen deze beleidsevaluatie en het klanttevredenheidsonderzoek van cliënten Jeugdhulp en Wmo toe. In onderstaande routekaart zijn de aanbevelingen van AEF weergegeven op een tijdsplan van implementatie.

Figuur 2: routekaart aanbevelingen voor beleid in het sociaal domein



¹ Dit zijn samenvattende overzichten van de bevindingen uit bureauonderzoek en interviews.



Aanbevelingen voor 2021

Zoals aangegeven op de routekaart was het advies van AEF om en deel van de aanbevelingen al in 2021 op te pakken. In de uitvraag van de gemeente is het spoor van het resultaatgerichte werken bewust naar voren gehaald, omdat de voorbereiding van het aanbestedingstraject in de zomer van 2021 moest starten. AEF raadt ons aan:

-  1. Verander nu niet van werkwijze, maar kies voor **doorontwikkeling** van het huidige systeem en **continuïteit** voor inwoners.
-  2. Houd bij de **nieuwe aanbesteding** rekening met de kanttekeningen die betrokken bij het resultaatgerichte werken stellen.

Ondanks dat er wordt aanbevolen om door te gaan met de gekozen werkwijze, zijn er ook aanbevelingen gedaan voor verbetering. Deze aanbevelingen zijn verwerkt in de nieuwe aanbesteding Wmo, Jeugdhulp en Participatiewet. Er is hierbij extra aandacht besteed aan meervoudige complexe casuïstiek, de samenwerking met partners en een gecombineerde werkwijze tussen Wmo, Jeugdhulp en Participatiewet. Vóór publicatie zijn deze aanpassingen besproken met de gecontracteerde partners en de Adviesraad Sociaal Domein Dronten. Er is ook een aanbeveling opgenomen over de financiële situatie die al in 2021 van belang is. Deze luidt:

-  3. **Ga door** op dezelfde voet, maar houd rekening met het wegvallen van de incidentele middelen en uitputting van de reserves.

De tweede fase van het onderzoek van AEF is eind 2021 gestart en omvat een advies over de financiën van het sociaal domein voor 2023 en verder. Onder het kopje financiën worden de vervolgstappen toegelicht die hieraan relateren.

Aanbevelingen voor 2022

Volgens het advies van AEF zijn er vier aanbevelingen die aandacht moeten krijgen in 2022. We sommen de aanbevelingen op en geven aan wat er gebeurt en staat te gebeuren.

-  4. Stel een **monitor** op zodat de bijdrage van besparingsmaatregelen en incidentele middelen beter in beeld wordt gebracht.

Het is tot nu toe gelukt om de tekorten terug te dringen, maar er ligt een uitdaging in het meten van de (financiële) effecten van de maatregelen. Voor 2022 is budget vrijgemaakt om een data-analist aan te nemen. In het tweede deel van het onderzoek van AEF (het advies voor de financiën van het sociaal domein voor 2023 en verder) wordt geadviseerd om hier structureel geld voor vrij te maken.

-  5. Stel een gerichte aanpak op om de openstaande **besparingsmaatregelen** uit de taakstelling te realiseren.

De tekorten op het sociaal domein zijn over het geheel genomen succesvol teruggedrongen. Desondanks zien we op onderdelen van de Wmo en jeugdhulp een hogere instroom en inzet op duurdere voorzieningen dan gewenst. Voor de jeugdhulp is dat met name het geval op behandeling specialistische jeugd-GGZ. Er is een gerichte aanpak opgesteld om de instroom terug te dringen door de inzet van beschikingsvrij aanbod basis-GGZ en de inzet van een praktijkondersteuner bij de huisarts (POH) jeugd-GGZ (bestedingsplan jeugdhulp 2022-2025). De start van de uitvoering is gepland in 2022 en de resultaten worden gemonitord. Bij Wmo zien we een toename bij de hulp in het huishouden. Dit heeft grotendeels te maken met het abonnementstarief.

-  6. Werk een effectieve **monitoringsstrategie** uit die ondersteunt bij het monitoren, evalueren en bijsturen van beleid.

Omdat het ontbreken van een goede monitoringsstrategie voor beleid ook naar voren is gekomen uit de dagelijkse praktijk van de ambtelijke organisatie, is eind 2021 gestart met een (ambtelijke) verkenning naar een nieuwe monitoringsstrategie. Deze verkenning wordt voor de zomer 2022 afgerond en is een eerste stap in het opstellen van een monitoringsstrategie voor beleid. Na de zomer van 2022 gaan we graag met uw raad in gesprek om hierover verwachtingen, behoeften en mogelijkheden op te halen en te delen.



7. Besteed nog meer aandacht aan een overkoepelende strategie met een **langetermijnvisie** (langer dan 4 jaar) die de fasering en prioritering van de **overkoepelende doelstelling(en)** beschrijft.

Het werken in themaplannen wordt als waardevol ervaren door de partners en medewerkers van de gemeente. Binnen de themaplannen wordt integraal gewerkt, maar tussen de themaplannen (nog) onvoldoende. Het advies is om nog meer in te zetten op de overkoepelende strategie. Op dit moment werkt de gemeente Dronten aan een integrale visie op de leefomgeving. De integrale visie geeft richting aan het beleid uit zowel het fysieke domein als het sociale domein in de gemeente. Het vervolg van het sociaal domein zal dus ook een plek krijgen in de integrale visie. De successen en leerpunten uit dit evaluatietraject dienen als inbreng voor de aanpak voor de integrale visie.

Aanbevelingen voor 2023

Volgens het advies van AEF zijn er vier aanbevelingen die aandacht moeten krijgen in 2023. Een deel van de aanbevelingen wordt al eerder opgepakt door ontwikkelingen binnen de gemeente.

8. Ga met partners en actieve inwoners in gesprek hoe **stille inwoners** een stem kunnen krijgen in het beleid van de gemeente.
9. **Betrek alle partijen** op dezelfde wijze bij het opstellen van de nieuwe strategie en themaplannen voor het sociaal domein.

Eén van de belangrijke leerpunten uit het evaluatietraject betreft het betrekken van inwoners die nog te weinig gehoord worden, maar wel hun stem willen laten horen. AEF adviseert de gemeente om innovatieve vormen van participatie in de praktijk uit te proberen. Zoals genoemd landt het vervolg van het sociaal domein in de integrale visie en daaronder hangend beleid. In het integrale visietraject is bewust gekozen om een bureau met expertise aan te haken voor het participatietraject. Met de kennis en ervaring van dit bureau wordt een uitgebreid proces uitgewerkt met diverse vormen om te participeren, zodat ook groepen die voorheen niet in beeld waren de mogelijkheid krijgen om hun stem te laten horen. Als gemeente hopen wij veel te leren van dit traject, om dit vervolgens ook op andere plekken toe te passen. Ook de manier waarop wij externe partijen betrekken bij het opstellen van nieuwe *themaplannen*² krijgt een plek in het traject van de doorvertaling van de integrale visie. Hiervoor zijn al stappen in gang gezet ter voorbereiding van het opstellen van nieuwe themaplannen.

10. Besteed (nog) meer aandacht aan de **centrale positie van gidsen** en bied ze ondersteuning waar dat nodig is.
11. Zorg dat alle gecontracteerde aanbieders aan boord zijn en stimuleer de **samenwerking tussen aanbieders** onderling.

De afgelopen jaren heeft de gemeente al veel gedaan om de rolinvulling van gidsen te verbeteren. Het advies van AEF is om hierin te blijven investeren. Met name op het vervullen van hun regiefunctie, het opstellen van resultaten met de inwoner en de zakelijkheid richting inwoners en aanbieders liggen de grootste uitdagingen. Samen met de gidsen en hun teammanagers zal in de toekomst naar een structurele invulling van deze behoeften worden gezocht. Onderdeel hiervan is ook de onderlinge samenwerking met en tussen aanbieders.

Aanbevelingen die continu van belang zijn

Een aantal aanbevelingen vragen doorlopend aandacht. Op deze punten kan de gemeente al aansturen tijdens het huidige beleid, maar ze zijn zeker ook relevant voor nieuw beleid:

12. Maak de beoogde doelen van het resultaatgericht werken expliciet en creëer **gezamenlijk eigenaarschap** voor het behalen ervan.

AEF adviseert om het gezamenlijk eigenaarschap binnen het resultaatgericht werken van de Jeugdhulp en Wmo te stimuleren. De beoogde doelen zouden van tevoren in samenspraak tot stand moeten komen, zoals dat ook bij de themaplannen sociaal domein is gebeurd. De evaluatie biedt concrete punten die nu nog onduidelijk zijn en die in samenspraak opgehelderd kunnen worden. Als de aanbesteding is afgerond, is het goed om met de gecontracteerde aanbieders aan tafel te gaan over de doelen van het resultaatgericht werken.

² Hier wordt eventueel een andere benaming voor gekozen. In deze brief hanteren we nog de term *themaplannen*.





13. Versterk de samenwerking door **de rol- en taakverdeling** binnen de gemeente en met partners helder te maken.



14. Voorzie in de behoefte van partners en inwoners door **de regie op de uitvoering** zelf op te pakken of bij een ander te beleggen.

De laatste twee aanbevelingen zijn gericht op het sturingsvraagstuk. Enerzijds kan de samenwerking binnen de gemeente en tussen de gemeente en maatschappelijk partners versterkt worden door een meer heldere rol- en taakverdeling. De rolinvulling en taakverdeling zijn concrete onderwerpen waar nu en in de toekomst aandacht naar uit dient te gaan. Het leerpunt om regie op de uitvoering goed te beleggen is daarnaast een aandachtspunt voor het traject van de integrale visie en het nieuwe beleid wat daaronder komt te vallen.

Klanttevredenheidsonderzoek Wmo en Jeugdhulp

Het onderzoek van AEF betrof een beleidsmatige evaluatie. Zoals op 30 september 2021 ook gedeeld met de raad, betreft een beleidsmatige evaluatie vooral de samenwerking met en binnen de gemeente. In februari 2022 heeft er een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) plaatsgevonden voor Wmo en Jeugdhulp. Het KTO gaat over de (ervaren) dienstverlening van de gemeente en gecontracteerde aanbieders. Inwoners die gebruik maken van Wmo of jeugdhulp konden via dronten.ikpraatmee een vragenlijst invullen. Daarnaast was het mogelijk om de vragenlijst telefonisch met een medewerker van de gemeente in te vullen. Bij jeugdhulp kregen ouders/verzorgers van de kinderen een uitnodiging en jongeren vanaf 12 jaar. Omdat de vraag over de (ervaren) dienstverlening van inwoners aan bod is gekomen tijdens de bijeenkomst 30 september 2021, geven we hierover ook graag een korte terugkoppeling.

De respondenten reageren positief op het contact met de gidsen. Inwoners ervaren dat zij goed worden betrokken door de gids en hulpverleners in het zorgproces. Er wordt mét de inwoners gepraat en niet óver inwoners. Daarnaast geeft de meerderheid aan dat zij zich beter kunnen redden in het dagelijks leven door de hulp. Als verbeterpunt wordt de snelheid genoemd waarmee een vraag wordt opgepakt door de gemeente. Daarnaast geeft ongeveer 20-30% aan dat er niet voldoende activiteiten worden georganiseerd in de omgeving. Corona wordt vaak als oorzaak genoemd.

Financiën

Zoals bij de start van de evaluatieopdracht aangekondigd, komt het inhoudelijke vervolg op de strategie en themaplannen sociaal domein, in samenhang met de integrale visie tot stand. De integrale visie zou volgens de oorspronkelijke planning eind 2022 vastgesteld worden. Met het vaststellen van de procesnotitie *Dronten Ontwikkelt* is het proces van het opstellen van de integrale visie verlengd. Dat betekent dat in ieder geval het jaar 2023 als een overgangsjaar wordt gezien waarin het huidige beleid wordt verlengd.

In de sturingsnotitie voor de themaplannen is vastgelegd dat we in 2021 evalueren en op basis daarvan bepalen wat nodig en mogelijk is voor 2023 en verder. Het voortzetten van het huidige beleid betekent ook dat er langer incidentele middelen nodig zijn voor de uitvoering. Bij de begroting 2023 wordt daarom een bestedingsplan, inclusief voorstel voor dekking, aangeboden voor de verlengde beleidsperiode. Hiervoor wordt uitgegaan van het huidige beleid met waar mogelijk een herijking op basis van de uitkomsten van de beleidsevaluatie sociaal domein. Aansluitend bij de integrale visie en *Dronten Ontwikkelt* wordt het langetermijnperspectief geschetst. De opbrengsten uit de tweede fase van het onderzoek van AEF (zie vervolgstappen – 2021) zijn een mooie basis voor het vraagstuk op de korte termijn én het langetermijnperspectief.

Bijlage(n) bij deze raadsinformatiebrief:

1. Beleidsevaluatie Sociaal Domein Dronten (documentnummer 173221).

Hoogachtend,
het college van Dronten,


drs. T. van Lenthe
Secretaris


drs. J.P. Gebben
Burgemeester





Andersson Elffers Felix

Evaluatie sociaal domein Dronten

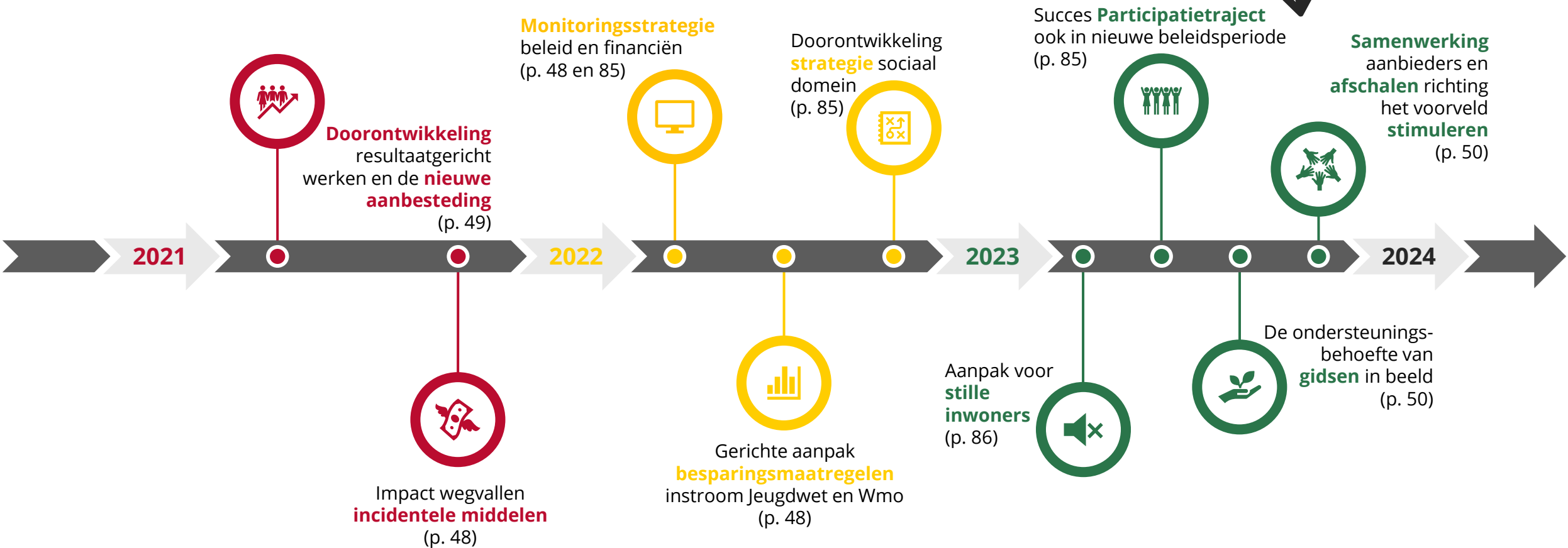
Onderzoek AEF – eindrapportage

Definitieve versie d.d. 21 februari 2022

22-2-2022

Routekaart voor de aanbevelingen van AEF

Klik op een **icoon** om naar de pagina met de aanbeveling te gaan



Aanbevelingen die doorlopend van belang zijn



Gezamenlijk eigenaarschap
(p. 49)



Rol- en taakverdeling helder
(p. 86)



Regie op de uitvoering
(p. 86)

Inhoudsopgave

Introductie	4
Cluster bekostiging	9
Bevindingen	10
Conclusies	41
Aanbevelingen	48

Clusters beleid en uitvoering	52
Bevindingen	53
Conclusies	80
Aanbevelingen	85
Bijlagen	88



Andersson Elffers Felix

Introductie

22-2-2022

AEF is gevraagd een brede evaluatie van het sociaal domein te doen en vooruit te kijken naar 2023 en verder

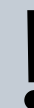
In 2018 heeft gemeente Dronten haar beleidsplan (2015-2018) voor de transitie van het sociaal domein geëvalueerd en op basis daarvan samen met maatschappelijk partners de nieuwe strategie voor het sociaal domein (2019-2022) opgesteld. De strategie voor het sociaal domein is uitgewerkt in vijf themaplannen met concrete acties en meetbare resultaten. In de Kadernota van 2019 zijn de financiële kaders voor het sociaal domein vastgesteld. Een taakstelling met besparingsmaatregelen is onderdeel van deze financiële kaders.

Situatie



Nu, 3 jaar verder, is het opnieuw tijd om terug te kijken op de lopende strategie en vooruit te kijken naar de toekomst. De gemeente wil de doelstellingen en resultaten van 2019 tot 2021 in het sociaal domein evalueren en vooruit kijken naar de periode 2023 en verder met het oog op de toekomstige strategie voor het sociaal domein. 2022 en 2023 is een tussenliggende jaren met nog lopende doelstellingen. De evaluatie is opgebouwd vanuit zeven sporen en het toekomstbeeld wordt geschetst door financiële scenario's die voortkomen uit autonome ontwikkelingen en financiële resultaten van de afgelopen twee jaar.

Aanleiding



Gemeente Dronten heeft Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd de strategie en de themaplannen van het sociaal domein te evalueren en te beoordelen in hoeverre de gemeente binnen de financiële kaders is gebleven. Dit is een beleidsevaluatie waarin we voor een deel ophalen bij degene voor wie het beleid bedoeld is, maar juist ook in gesprek gaan met de betrokken 'uitvoerders' van het beleid. Ook kijken we vooruit naar de aankomende periode aan de hand van financiële scenario's. Het onderzoek dat AEF uitvoert loopt van maart tot en met december 2021.

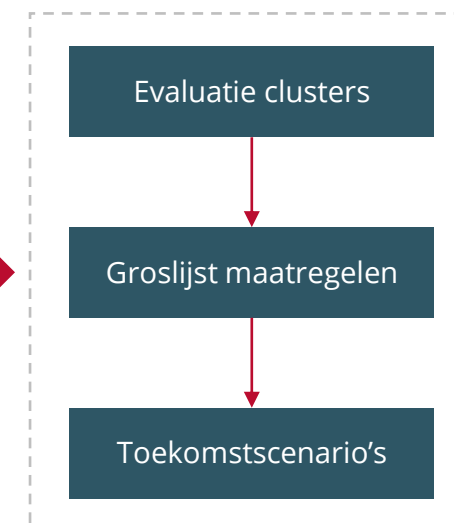
Vraagstelling



In deze eindrapportage zijn de resultaten van alle drie de clusters beschreven



Fase 1 Evaluatie



Fase 2 Financiële scenario's

Voor de evaluatie van de clusters hebben we in het onderzoek drie stappen doorlopen

Stap 1: Bureauonderzoek



We zijn begonnen met het bestuderen en analyseren van bestaande documentatie: de themaplannen, de strategie voor het brede sociaal domein en de metingen van de indicatoren. Daarnaast hebben we verschillende bronnen gebruikt om de ontwikkeling van de indicatoren in kaart te kunnen brengen.

Stap 2: Interviews en infogrammen



Voor de evaluatie van het beleid en de uitvoering hebben we ongeveer veertig gesprekken gevoerd, onder andere met de trekkers van de themaplannen, welzijnsorganisaties, vrijwilligers, coalitiepartners, beleidsmedewerkers en inwoners. Veel van deze gesprekken waren individueel, maar een aantal heeft in groepsverband plaatsgevonden. De bevindingen hebben we samengevat in infogrammen die ter toetsing breed zijn uitgezet onder inwoners, aanbieders en de gemeente.

Stap 3: Focusgroepen en synthese



Tot slot is infogram uitgebreid besproken tijdens drie focusgroepen: een focusgroep met vrijwilligers, wijkprofessionals en partners, een focusgroep met inwoners, en een focusgroep met maatschappelijk partners en de ASD. Vervolgens hebben we bevindingen geanalyseerd, waarbij de hoofdvragen van de drie sporen uit het evaluatiekader leidend waren.



Andersson Elffers Felix

Cluster bekostiging



Bevindingen

Financiële kaders

/Andersson Elffers Felix

De taakstelling dient ervoor te zorgen dat de tekorten minder worden zodat Dronten binnen de financiële kaders blijft

Het tekort op het sociaal domein zou af moeten nemen tot € -0,8 mln

Op basis van de evaluatie van het sociaal domein in 2018 zijn door Berenschot financiële scenario's opgesteld voor 2019 t/m 2022. In de kadernota 2019 is gekozen voor één van deze scenario's, waarmee de financiële kaders voor het sociaal domein zijn vastgesteld. In onderstaande tabel staat beschreven hoe het tekort op de begroting zich volgens deze kaders zou moeten ontwikkelen.

2019	2020	2021	2022
- € 2,9 mln	- € 1,9 mln	- € 1,0 mln	- € 0,8 mln

In 2019 en 2020 worden de tekorten gedekt door de bestemmingsreserve, vanaf 2021 wordt het structurele tekort gedekt vanuit de aanwezige begrotingsruimte.

De taakstelling gaat uit van besparingen die oplopen tot € 2,3 mln in 2022

Bij het gekozen scenario en de daaruit voortgekomen financiële kaders hoort een taakstelling met besparingsmaatregelen. Om de tekorten op het sociaal domein weg te werken, zou de gemeente achttien maatregelen moeten realiseren om tot de besparingen in de tabel rechts te komen. Er is ruimte in de financiële kaders opgenomen die ieder jaar kleiner wordt. Hierdoor neemt het tekort met € 2,1 mln af (van - € 2,9 mln naar - € 0,8 mln), terwijl de besparingen slechts met € 1,1 mln toenemen (van € 1,2 mln naar € 2,3 mln).

Besparingsmaatregelen taakstelling

1. Besparing regionale jeugdhulp	10. Alternatieve oplossing Matchcare
2. Lagere instroom jeugdhulp	11. Besparing uitv. participatie
3. Goedkopere instroom jeugdhulp	12. Lagere instroom WMO
4. Besparing uitvoeringskosten jeugd	13. Goedkopere instroom WMO
5. Besparing preventiekosten jeugd	14. Stijging BW a.g.v. doorstroom jeugd
6. WorkFast zelf doen i.p.v. inhuren	15. Besparing uitvoeringskosten WMO
7. Verminderen reiskostenvergoeding re-integratie	16. Besparing capaciteit naar reserve
8. Verminderd gebruik werkplekaanp.	17. Besparing interventieteam
9. Afschaffen no-risk overige doelgr.	

2019	2020	2021	2022
€ 1,2 mln	€ 1,8 mln	€ 2,2 mln	€ 2,3 mln

Dronten hanteert tegenwoordig een bredere definitie van het sociaal domein, waardoor de begroting is uitgebreid

Bij de evaluatie is het van belang om rekening te houden met de themaplannen en de collegeplanning

Voor de evaluatie heeft AEF het terugdringen van de tekorten en het realiseren van de taakstelling geëvalueerd, als ook de relatie tussen de twee. Bij het vaststellen van het Berenschot scenario in de kadernota 2019 was al duidelijk dat er een nieuw strategisch beleidsplan zou komen en dat er aanvullende investeringen nodig zouden zijn. Volgend hierop zijn de themaplannen vastgesteld evenals de collegeplanning. Hiermee is de totaalbegroting van het sociaal domein uitgebreid.

- Doordat de themaplannen een bredere definitie van het sociaal domein hanteren, zijn de begrote baten en lasten voor het sociaal domein uitgebreid. Posten die eerder onder één van de andere programma's op de begroting vielen, vallen nu onder het sociaal domein. Waar het scenario van Berenschot uitging van de transitieposten met € 25,0 mln lasten in 2019, wordt in de managementrapportage van de themaplannen gerekend met € 55,8 mln lasten in 2019. Dit geldt ook voor daaropvolgende jaren.
- Daarnaast zijn vanaf 2020 incidentele middelen beschikbaar gesteld om uitvoering te geven aan projecten in de collegeplanning (zie tabel rechts) om de gestelde ambities te kunnen realiseren. Dit levert onderstaande (extra) budgetten op.

2019	2020	2021	2022
n.v.t.	+ € 1,5 mln	+ € 1,4 mln	+ € 1,4 mln

Projecten collegeplanning

1. Inwonersparticipatie en werkvormen	13. De Kans (Meerpaal)
2. Ontwikkeling flexibele leerlijnen	14. Voedselbank
3. Onderzoek huisvesting PO Swifterbant	15. Lang zult u wonen
4. Motorische basisvaardigheden	16. Mantelzorg
5. Onderzoek Topsportthal	17. Sluitende keten verslavingszorg
6. Inspelen op externe ontwikkelingen	18. Re-integratietrajecten vanuit gezondheid
7. Monitoren indicatoren strategie	19. Tussenvoorziening PO en VO
8. Problematische schulden voorkomen	20. Woonstart
9. Herijking strategie sociaal domein	21. Voorschoolse tussenvoorziening
10. Coalitie tegen eenzaamheid	22. Versterking onderwijs en jeugdhulp
11. Mantelkring	23. Implementatie aangepaste inkoop gespecialiseerde zorg
12. Vraagelkaar	24. Implementatie omgekeerde verordening

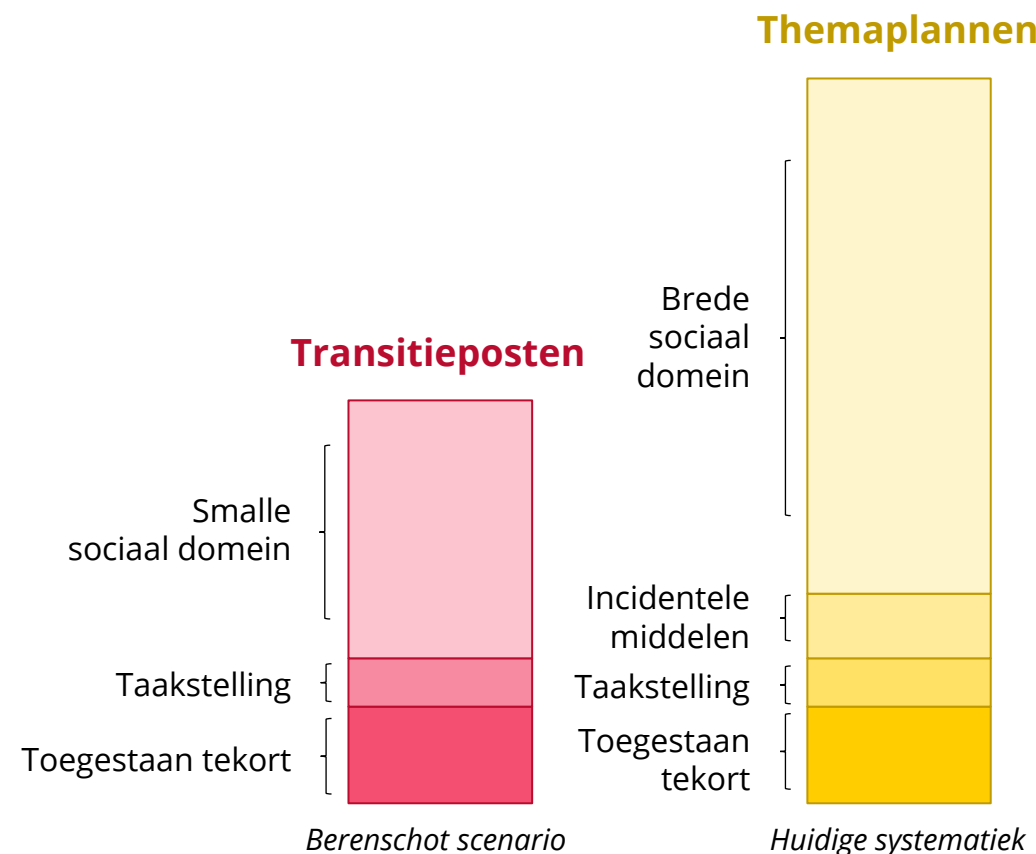
AEF evalueert de financiële kaders tussentijds, aangezien deze nog doorlopen tot en met 2022

De evaluatie van de financiële kaders gaat over verschillende onderdelen

We hebben de volgende definities gehanteerd bij de evaluatie in hoeverre het gemeente Dronten gelukt is om binnen de financiële kaders voor het sociaal domein te blijven. Wanneer we deze definities in de rapportage hanteren, doelen we daarmee op de beoordeling die hier onder is toegelicht.

- **Binnen de financiële kaders blijven:** in hoeverre is het de gemeente gelukt om met de gerealiseerde lasten binnen de begroting te blijven? (zowel transitieposten als aanvullende posten themaplannen)
- **Terugdringen van de tekorten:** in hoeverre is het de gemeente gelukt om de tekorten terug te dringen zoals vastgelegd in het Berenschot scenario? (alleen transitieposten)
- **Realiseren van de taakstelling:** in hoeverre is het de gemeente gelukt om de besparingsmaatregelen van de taakstelling te realiseren zoals vastgelegd in het Berenschot scenario? (alleen transitieposten)
- **Realiseren van de collegeplanning:** in hoeverre is het de gemeente gelukt om met de inzet van incidentele middelen binnen de begroting van de collegeplanning te blijven? (alleen aanvullende posten themaplannen)

Bovenstaande onderdelen gaan over *doelmatigheid*. *Doeltreffendheid* is beoordeeld door te kijken wat het financiële effect van de besparingsmaatregelen van de taakstelling en incidentele middelen van de collegeplanning is geweest*.



In 2019 en 2020 heeft Dronten minder onttrokken uit de bestemmingsreserve dan in het vastgestelde scenario

De financiële positie in het sociaal domein is verbeterd

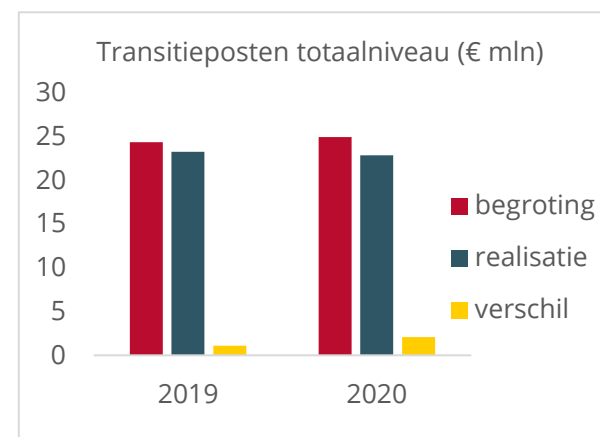
In de afgelopen twee jaar is het gemeente Dronten ruimschoots gelukt binnen de financiële kaders te blijven van het in 2019 vastgestelde scenario. Uitgaande van de transitieposten waar het scenario op gebaseerd is, eindigde de gemeente in 2019 met een positief verschil van € 1,1 mln en was dit verschil in 2020 zelfs € 2,1 mln.

In 2019 heeft de gemeente op de transitieposten een positief resultaat gerealiseerd

Het positieve resultaat in 2019 was € 1,1 mln. Een deel van dit resultaat komt door voordelige verevening uit de beschermd wonen regio, ruim € 0,6 mln. Dit bedrag is overgeheveld naar 2020, waardoor het positieve verschil in 2019 op € 0,5 mln uitkomt. Alleen op Wmo is, ondanks de hierboven beschreven verevening, een negatief resultaat gerealiseerd. Dit had met name te maken met hogere lasten op maatschappelijke begeleiding en hulp in het huishouden. Volgens de financiële kaders had er € 2,9 mln uit de bestemmingsreserve sociaal domein onttrokken mogen worden, in de praktijk was € 2,4 mln voldoende.

In 2020 is slechts € 1,3 mln aan de reserves onttrokken

Vorig jaar is een positief resultaat gerealiseerd: € 2,1 mln. Ook toen hield Dronten geld over aan de beschermd wonen regio: € 1,5 mln. Dit bedrag is overgeheveld naar 2021 en terechtgekomen in een bestemmingsreserve zorglandschap Wmo. Het positief verschil komt daarmee uit op € 0,6 mln. Er is wederom minder aan de bestemmingsreserve sociaal domein onttrokken dan de € 1,9 mln volgens het scenario.



Verschil per transitiepost (€ mln)

	Algemeen	Armoede	Uitv. WWB	Wmo	Jeugd	Totaal
2019	+ € 1,0	+ € 0,3	+ € 0,1	- € 0,5	+ € 0,2	+ € 1,1
2020	+ € 0,7	+ € 0,3	+ € 0,5	+ € 1,0	- € 0,3	+ € 2,2

In het brede sociaal domein werden geen (extra) besparingen beoogd, maar ook met dit ijkpunt blijft men binnen de kaders

Ook met de begroting van het 'bredere' sociaal domein blijft Dronten binnen de financiële kaders

Met de komst van de strategie sociaal domein 2019-2022 zijn verschillende posten op de begroting onder de themaplannen komen te vallen, die bij het opstellen van het Berenschot scenario niet tot de transitieposten behoorden. Als we deze 'extra' posten meenemen in de evaluatie van de financiële kaders, zien we dat ook het financiële resultaat van de themaplannen binnen de in 2019 opgestelde kaders blijft. Het positief verschil van € 2,1 en 2,4 mln betekent dat er minder uit de reserves is onttrokken om het beoogde tekort van - € 2,9 en - 1,9 mln te realiseren.

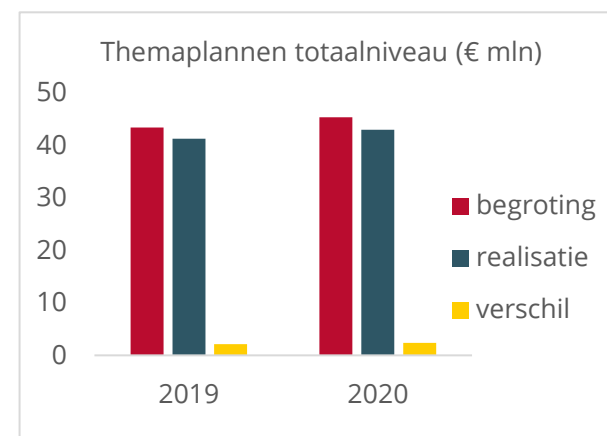
Het positief verschil op participatie is het grootst

Het overschot in beide jaren wordt vrijwel volledig bepaald door het themaplan *participatie*. Onder dit themaplan valt een post van ongeveer € 1 mln. Dit is een 'positieve meevaller' die bij de vertaling van het Berenschot scenario naar de begroting is ontstaan voor de stelposten armoedebeleid en Wmo-voorzieningen. Hier was geen specifiek beleid aan gekoppeld. De extra ruimte bleek niet nodig. Hierdoor zijn op deze post geen lasten geboekt*. Ook

blijft er geld over op arbeidsparticipatie, inkomensregelingen en integratie.

In 2019 zijn de lasten op maatwerkdienstverlening 18- (*opvoeden en opgroeien*) relatief laag, terwijl op de maatwerkdienstverlening 18+ (*zelfredzaamheid*) juist hogere lasten zijn gerealiseerd.

Het negatieve verschil van *gezonde leefomgeving* in 2020 komt door eenmalige lasten van een nieuwe zwembad. Hoewel 2020 wederom een negatieve realisatie op maatwerkdienstverlening 18+ kent (door het abonnementstarief), zorgt de eerdergenoemde regiovereeniging beschermd wonen voor een positief verschil op zelfredzaamheid.



Vershil per themaplan (€ mln)

	Participatie	Gezonde leef-omgeving	Opvoeden en opgroeien	Zelfredzaamheid	Leefbaar-heid	Totaal
2019	+ € 2,2	+ € 0,1	+ € 0,7	- € 1,0	+ € 0,1	+ € 2,1
2020	+ € 2,1	- € 0,5	+ € 0,1	+ € 0,6	+ € 0,1	+ € 2,4

Niet alle maatregelen van de taakstelling zijn behaald en monitoring van de voortgang gebeurt beperkt

Bij het hiervoor beschreven scenario hoort een taakstelling met besparingsmaatregelen voor het sociaal domein. Daarom kijken we in hoeverre de taakstelling bijgedragen heeft aan het opereren binnen de financiële kaders.

De besparingsmaatregelen uit de taakstelling worden niet op maatregel-niveau uitgevoerd

De gemeente houdt zich actief bezig met het realiseren van de taakstelling en de bezuinigingsopgave die hier bij hoort. Medewerkers geven aan dat ze, zeker in 2019, bewust bezig zijn geweest met de taakstelling. Hiervoor wordt met name gekeken naar de financiële resultaten (lees: gerealiseerde lasten) op de begrotingsposten voor het sociaal domein. Uit de interviews blijkt dat besparingen niet zozeer op maatregelniveau worden uitgevoerd of bijgehouden. Men geeft hierbij aan dat het ingewikkeld is om een directe koppeling te maken tussen de financiële resultaten en het effect van gerealiseerde besparingsmaatregelen.

De taakstelling krijgt inmiddels minder aandacht, waardoor monitoring is afgenomen

In 2019 was er een duidelijke urgentie om besparingen uit de taakstelling te realiseren en was hier ook veel aandacht voor binnen de gemeente. Uit de

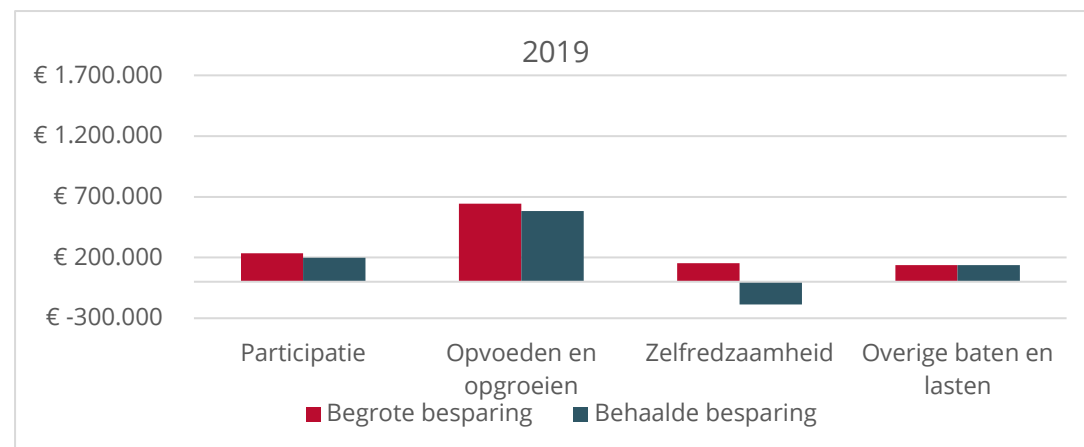
interviews tijdens deze evaluatie (in 2021) lijkt de aandacht voor het behalen van de taakstelling, in ieder geval op maatregelniveau, te zijn afgenomen. Medewerkers zijn zich nog altijd bewust van de financiële kaders die in 2019 zijn vastgesteld, maar houden zich niet meer actief bezig met het uitvoeren van besparingsmaatregelen. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers die AEF heeft gesproken in het kader van de evaluatie besparingsmaatregelen niet altijd kennen en dat tijdens de evaluatie bleek dat monitoring van de voortgang het afgelopen jaar niet was bijgehouden.

Het merendeel van de maatregelen wordt gerealiseerd, maar vooral de 'grote' maatregelen worden niet volledig behaald

Een groot deel van de maatregelen wordt wel behaald, al zijn het met name maatregelen met een relatief klein financieel effect. Deze maatregelen tellen in 2019 op tot 55% van de totale taakstelling en in 2020 tot 35%. De resterende taakstelling bestaat uit een vijftal maatregelen dat uitgaat van besparingen op de zorguitgaven voor Jeugd en Wmo. Deze maatregelen worden in 2019 en 2020 slechts ten dele behaald, terwijl ze een groot financieel effect hebben.

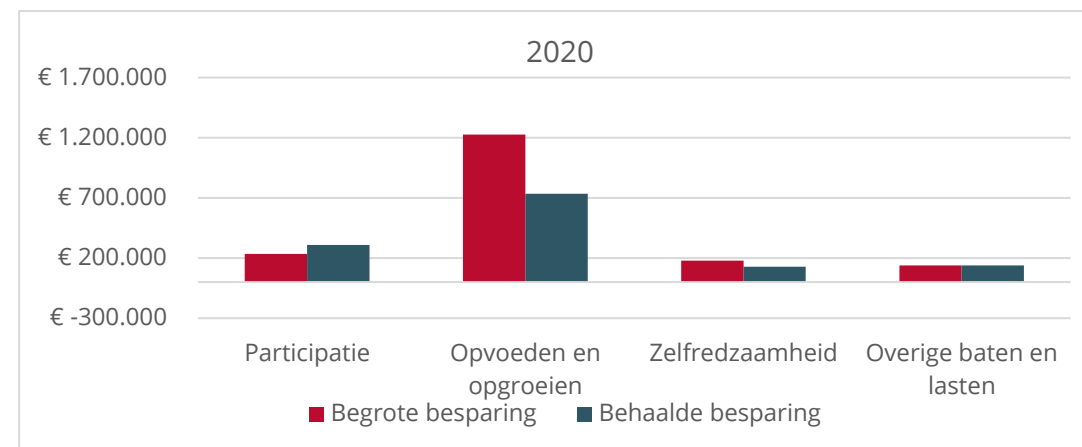
2019	2020	2021	2022
€ 1,2 mln	€ 1,8 mln	€ 2,2 mln	€ 2,3 mln

De teruggedrongen tekorten zijn niet volledig te danken aan de besparingsmaatregelen uit de financiële taakstelling



In 2019 is 63% van de maatregelen uit de taakstelling gehaald

12 van de 17 besparingsmaatregelen in 2019 zijn succesvol behaald, wat resulteert in een taakstelling die voor € 0,73 mln van de € 1,17 mln is behaald. Er was € 0,53 mln aan besparingen begroot door goedkopere en lagere instroom vanwege een andere werkwijze in de toegang (Wmo en Jeugd). € 0,42 mln hiervan is niet behaald en voor Wmo waren de lasten zelfs € 0,24 mln hoger. Dit is de belangrijkste oorzaak voor het niet halen van de taakstelling in 2019. Op pagina 26 en 27 is te zien hoe de instroom afneemt, maar de uitstroom ook, waardoor de lasten niet/ onvoldoende lager worden.



Op instroom en regionale jeugdhulp wordt in 2020 te weinig bespaard

In 2020 was het beeld vergelijkbaar, maar waren de verschillen nog groter en is met name op de instroom en regionale inkoop bij Jeugd te weinig bespaard. Het tweede heeft te maken met de afspraken in het samenwerkingsverband jeugdhulp met verblijf*. Op totaalniveau is € 1,31 mln van de € 1,78 mln behaald, wat gelijkstaat aan 73%. Er had € 0,70 mln op instroom bespaard moeten worden, dit was € 0,33 mln. Op regionale jeugdhulp was de begrote besparing € 0,45 mln, slechts € 0,01 mln is behaald. Ook in 2020 heeft de andere werkwijze nog niet de gewenste besparingen opgeleverd.

*Het samenwerkingsverband heeft aanspraak gedaan op het risicodossier omdat niet aan de gemaakte afspraken kon worden voldaan. Hierdoor moesten alle gemeenten in 2020 met terugwerkende kracht bijbetalen over 2019. In Dronten heeft dit op regionale jeugdhulp in 2019 tot een positief resultaat geleid en in 2020 tot een negatief resultaat. Omdat tevens de interne verdeelsleutel tussen gemeenten is gewijzigd, zijn de extra lasten voor Dronten minimaal en is het effect op de taakstelling en de begroting nihil.

De projecten uit de collegeplanning zijn in 2020 grotendeels uitgevoerd en worden op individueel niveau gemonitord

De projecten die onder de themaplannen vallen zijn helder belegd

Vanaf 2020 zijn incidentele middelen beschikbaar gesteld om de ambities voor het sociaal domein te realiseren en bij te dragen aan de beoogde besparingen van de taakstelling. Doordat enkele projecten niet zijn uitgevoerd, is de gemeente ruim binnen de financiële kaders van de collegeplanning gebleven. Medewerkers van het sociaal domein kennen de projecten binnen hun eigen beleidsterrein en zijn goed in staat te vertellen over de voortgang, monitoring, doelmatigheid en doeltreffendheid van de ingezette middelen. Wel is het zo dat sommige medewerkers het lastig vinden om aan te geven hoe projecten bijdragen aan het realiseren van besparingen. Daarnaast laat documentatie over het totaal van de collegeplanning enkel een financiële uitputting van budgetten zien. Een algeheel beeld van de inhoudelijke voortgang op de collegeplanning ontbreekt.

Tijdens groepsinterviews zijn verschillende voorbeelden genoemd van projecten die continu worden gemonitord en op regelmatige basis worden geëvalueerd.



19 van de **24** projecten zijn uitgevoerd of in uitvoering

- **12** op begroting
- **8** binnen begroting
- **3** over begroting



In 2020 is **77%** van het beschikbare budget (€ 1,51 mln) besteed, de overige 23% is overgeheveld naar 2021

In de praktijk is de inzet op de collegeplanning lastig te verbinden aan de taakstelling

Het is niet duidelijk of de incidentele middelen bij zouden moeten dragen aan de financiële taakstelling voor het sociaal domein

Uit de documentatie blijkt dat de middelen uit de collegeplanning voor het sociaal domein onder andere bedoeld zijn om de taakstelling in het sociaal domein te realiseren. Echter, bij uitvoerend medewerkers lijkt de relatie tussen collegeplanning en taakstelling weinig te leven. De projecten van de collegeplanning worden meer gezien als 'beschikbare budget' waarmee uitvoering kan worden gegeven aan ideeën en plannen binnen de themaplannen. Dit wil niet zeggen dat de projecten niet bijdragen aan het realiseren van de taakstelling. Wel komt uit de interviews naar voren dat hier bij een deel van de projecten slechts beperkt aandacht voor is.

Er zijn zorgen over structurele kosten die deels worden opgevangen door incidentele middelen

Op verschillende momenten tijdens de interviews is naar voren gekomen dat men twijfels heeft in hoeverre de middelen van de collegeplanning daadwerkelijk incidentele kosten dekken. Hoewel niet precies duidelijk is om welke projecten het gaat, zijn verschillende subsidies (bijv. bij de projecten 'problematische schulden oplossen en voorkomen') genoemd waarbij het niet wenselijk zou zijn als de bijdrage per 2023 komt te vervallen. Vanuit financieel oogpunt is de vraag welke invloed het eventueel wegvallen van de incidentele middelen in 2023 zal hebben op de financiële resultaten van de gemeente: lukt het dan nog steeds om uitvoering te geven aan beleid en binnen de kaders te blijven? Vanuit inhoudelijk oogpunt wordt aangegeven dat lang niet alle projecten een 'incidenteel karakter' hebben. Bij een deel van de projecten gaat het om externe inkoop, waarbij een doorlopende bijdrage nodig is om de beoogde doelen te bereiken. In de *Sturingsnotitie Themaplannen sociaal domein* uit 2018 werd in relatie tot de collegeplanning al aangegeven dat op basis van een evaluatie moet worden bepaald of en zo ja wat er nodig en mogelijk is voor 2023 en verder. Uit deze evaluatie blijkt dat een deel van de incidentele middelen vanaf 2023 mogelijk structureel nodig is.

Bij participatie is een traject ingekocht waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gestimuleerd worden om te sporten. Jaarlijks worden de resultaten geëvalueerd. Zal de evaluatie eind 2021 reden zijn om de financiële bijdrage aan het traject stop te zetten?



Bevindingen

Autonome ontwikkelingen

Er zijn autonome ontwikkelingen die een effect hebben op de resultaten, maar deze zijn voor alle gemeenten aan de orde

Autonome ontwikkelingen vinden plaats onafhankelijk van gemaakte beleidskeuzes, en buiten de eigen invloedssfeer

De ontwikkelingen van de begroting en realisatie kunnen het gevolg zijn van gevoerd beleid, maar kunnen ook het resultaat zijn van autonome ontwikkelingen. Autonome ontwikkelingen zijn ontwikkelingen die onafhankelijk van beleidskeuzes plaatsvinden, maar die wel invloed hebben op het resultaat. Hierin is in principe een onderscheid te maken in autonome ontwikkelingen die voor alle gemeenten aan de orde zijn, en autonome ontwikkelingen die alleen voor de gemeente Dronten van toepassing zijn.

Om het effect van het gevoerde beleid inzichtelijk te maken, moeten eerst de effecten van autonome ontwikkelingen in kaart worden gebracht

Het is belangrijk om de invloed van het gevoerde beleid te scheiden van de invloed van autonome ontwikkelingen. In de toekomst is er mogelijk geen sprake meer van deze autonome ontwikkelingen. Door deze scheiding aan te brengen is het mogelijk om uitspraken te doen over de mate waarin het gevoerde beleid ook in de toekomst tot de gemeten resultaten kan leiden.

In de afgelopen jaren waren er twee belangrijke autonome

ontwikkelingen

Vanwege de scope van dit deel van de evaluatie, de bekostiging, hebben we ons primair gericht op autonome ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op de financiële resultaten van Dronten. Dit betekent dat we niet alle ontwikkelingen in het sociaal domein in beeld hebben gebracht, maar ons beperkt hebben tot de ontwikkelingen met een groot financieel effect. Uit de gesprekken met medewerkers van de gemeente is gebleken dat er sinds 2019 twee relevante autonome ontwikkelingen hebben plaatsgevonden.

1. De invoering van het abonnementstarief voor Wmo, in combinatie met een prijsstijging van huishoudelijke hulp t.g.v. een CAO-wijziging.
2. De corona-pandemie.

Op de volgende pagina zijn deze ontwikkelingen verder toegelicht. Beide autonome ontwikkelingen zijn voor alle gemeenten aan de orde. Om te bezien in hoeverre het effect op de gemeente Dronten vergelijkbaar is met het effect op andere gemeenten, is op pagina's 19 en 20 de begroting voor het sociaal domein van Dronten (2019 t/m 2021) vergeleken met die van tien vergelijkbare gemeenten.

Het effect van het abonnementstarief is in de begroting verwerkt, voor corona meerkosten compenseert het Rijk

Het abonnementstarief heeft het resultaat in 2020 negatief beïnvloed

Voor maatwerkvoorzieningen Wmo is in 2020 het abonnementstarief ingevoerd.¹ Cliënten met een relatief hoog zorggebruik kregen voor dit moment te maken met een hoge eigen bijdrage. Vanaf 2020 betalen zij voor deze vormen van ondersteuning een vaste eigen bijdrage.

Voor 2021 is het effect van het abonnementstarief mee begroot

Veel gemeenten geven aan dat het abonnementstarief ertoe geleid heeft dat er meer nieuwe aanvragen (vooral voor huishoudelijke hulp) dan verwacht zijn gedaan. Ook zijn de kosten voor huishoudelijke hulp gestegen vanwege een aanpassing aan de CAO in 2019.² In Dronten hebben deze effecten het resultaat in 2020 negatief beïnvloed. Het effect hiervan was in de begroting 2020 nog niet meegenomen, maar vanaf 2021 wel.

Landelijk onderzoek maakt het financiële effect van corona inzichtelijk

In de zomer van 2020 heeft de VNG, door AEF, onderzoek laten doen naar de meerkosten door corona in het sociaal domein. Conclusies was toen dat per saldo het zorggebruik niet aantoonbaar, substantieel is toegenomen vanwege corona. Waar nodig zijn gemeenten door het Rijk gecompenseerd voor extra kosten door corona. In 2021 wordt dit onderzoek herhaald.

De corona-pandemie heeft geen substantiële impact gehad op het netto financiële resultaat in het sociaal domein, maar dit blijft lastig meetbaar

In 2020 zijn sommige plannen in Dronten niet door gegaan, waardoor niet alle incidentele middelen zijn uitgegeven. Sommigen hiervan zijn overgeheveld naar 2021, maar sommigen ook niet. Daardoor zijn er minder kosten gemaakt dan gepland. Anderzijds zijn er ook trajecten in de jeugdzorg en Wmo verlengd vanwege de pandemie, wat weer tot meer kosten heeft geleid. Het is lastig om te bepalen wat het netto effect is geweest van corona, maar er lijkt geen grote impact te zijn op het netto financiële resultaat in het sociaal domein.

Hoewel de corona-pandemie geen substantieel effect gehad heeft op de financiële resultaten in het sociaal domein, zijn de effecten op de lange termijn (vanwege bijvoorbeeld een eventuele economische crisis) zeer onzeker.

¹ Ook voor sommige algemene voorzieningen geldt het abonnementstarief.

² Zie bijvoorbeeld <https://vng.nl/nieuws/vervolgbericht-nieuwe-loonschaal-wmo-huishoudelijke-hulp>

Op basis van demografische gegevens kan de begroting SD van Dronten vergeleken worden met andere gemeenten

Om een indruk te krijgen van het effect van autonome ontwikkelingen, is de begroting sociaal domein 2019-2021 van gemeente Dronten vergeleken met tien vergelijkbare gemeenten.

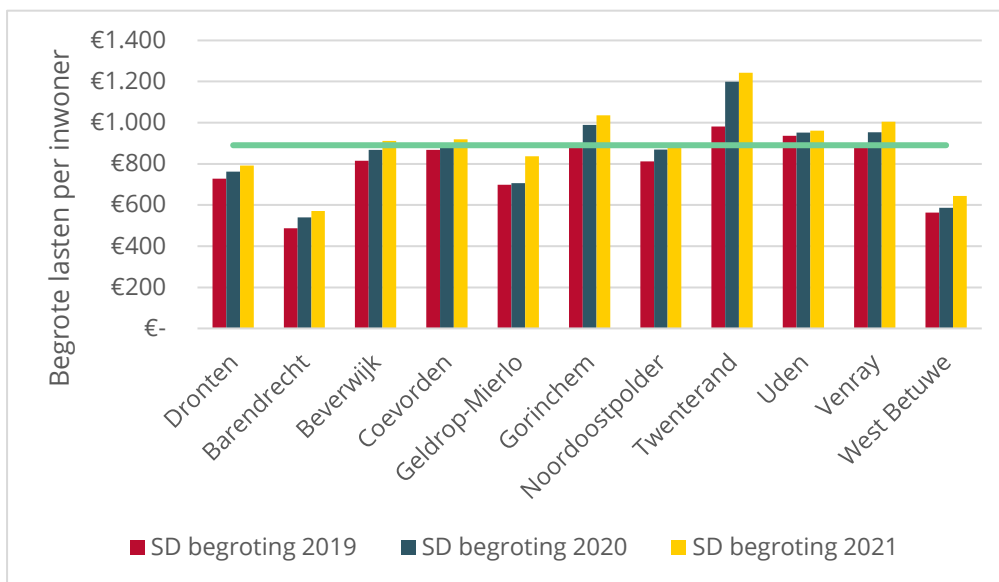
De vergelijking is opgesteld in twee stappen

1. Op basis van demografische gegevens van gemeente Dronten is gekeken welke tien gemeenten vergelijkbaar zijn. Hiervoor is gekeken naar de selectiecriteria in de tabel rechts. Alle gemeenten die maximaal 25% hoger of lager scoren op deze kenmerken zijn geselecteerd voor de vergelijking.
2. De begrote kosten van gemeente Dronten en de tien vergelijkbare gemeenten voor het sociaal domein (zoals beschikbaar middels de lv3-gegevens) zijn met elkaar vergeleken. Hiervoor zijn alle lasten op de taakvelden 6.1 t/m 6.6, 6.71, 6.72, 6.81, en 6.82 opgeteld, waarna alle begrote baten voor deze taakvelden eraf zijn getrokken. Dit zijn dus de begrote kosten van de gemeenten, waar uitkeringen vanuit het gemeentefonds niet bij op zijn genomen.

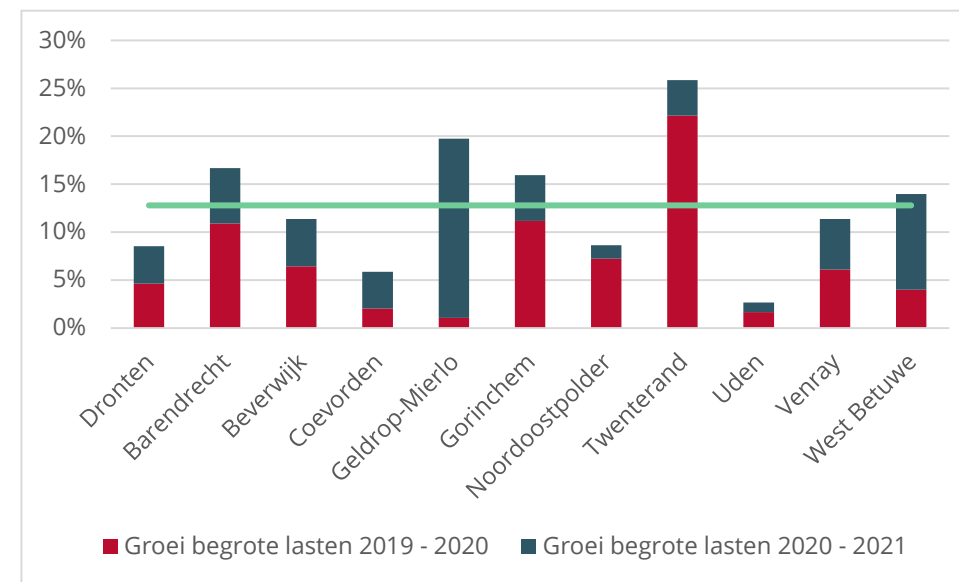
Demografisch kenmerk	Dronten (2020, CBS)
Inwoners	41.555
Totaal aantal cliënten jeugdzorg ¹	985
Totaal aantal cliënten Wmo	2.300
Gestandaardiseerd inkomen huishoudens	24.200
Minderjarige kinderen in huishoudens met een laag inkomen	1.000

De begroting sociaal domein is in Dronten minder sterk gestegen dan in de meeste vergelijkbare gemeenten

In de figuur links zijn de begrote lasten (per inwoner) voor het sociaal domein (2019-2021) van de verschillende gemeenten weergegeven. De horizontale lijn geeft het gemiddelde van 2021 weer. Ten opzichte van vergelijkbare gemeenten liggen de lasten per inwoner van Dronten iets lager dan gemiddeld.



In de figuur rechts is de groei van de begrote lasten weergegeven. Hierin valt te zien dat de cumulatieve groei van de lasten van Dronten (9% van 2019 tot 2021) lager ligt dan het gemiddelde, weergegeven door de horizontale lijn. De groei van 2019 naar 2020 is vrijwel gelijk aan die van 2020 naar 2021.





Bevindingen

Maatwerkvoorzieningen

/Andersson Elffers Felix

Sinds 2019 werkt gemeente Dronten resultaatgericht binnen de maatwerkvoorzieningen Jeugd (lokaal) en Wmo

Werkwijze resultaatgericht werken binnen de maatwerkvoorzieningen

1. Een gids bepaalt samen met de inwoner (en eventueel gezin en netwerk) het gewenste resultaat van de ondersteuning. Daarna schat de gids in welk ondersteuningsprofiel en traject van toepassing zijn.
2. De gids ondersteunt de inwoner bij de keuze voor een aanbieder die het product binnen het ondersteuningsprofiel biedt.
3. De gids bepaalt, waar nodig in overleg met de aanbieder, het traject. Hierbij worden specifieke doelen, een trajectprijs en een duur afgesproken.
4. Gedurende de ondersteuning evalueert de aanbieder regelmatig met de inwoner en betrokken gids.
5. Als de aanbieder de resultaten binnen de afgesproken termijn realiseert, mag de volledige trajectprijs worden gedeclareerd. Als dit niet het geval is, blijft de aanbieder zorg bieden tot het resultaat behaald is, zonder dat de aanvullende periode gedeclareerd kan worden.

Om deze manier van resultaatgericht werken kwalitatief te evalueren, hebben we een aanpak in drie stappen gehanteerd (zie rechts). Ook is een inschatting gemaakt van de kwantitatieve effecten van de nieuwe werkwijze. Hiertoe zijn de cijfermatige ontwikkelingen van Jeugd en Wmo geanalyseerd.

1

Interviews – In gesprekken met cliënten, zorgaanbieders, juridisch kwaliteitsmedewerkers, beleidsmedewerkers, gidsen, contractmanagers en gedragsdeskundigen stonden vijf sleutelvragen centraal:

- Wat betekent resultaatgericht werken in de praktijk?
- Wat waren de beoogde doelen?
- Wat zijn de effecten van resultaatgericht werken?
- Zijn er mogelijke verbeterpunten?
- Wat moet er naar de toekomst toe veranderen?

2

Infogrammen – De input uit de interviews is samengevat in infogrammen. Medewerkers van de gemeente, een selectie van inwoners en alle zorgaanbieders konden hier schriftelijk op reageren.

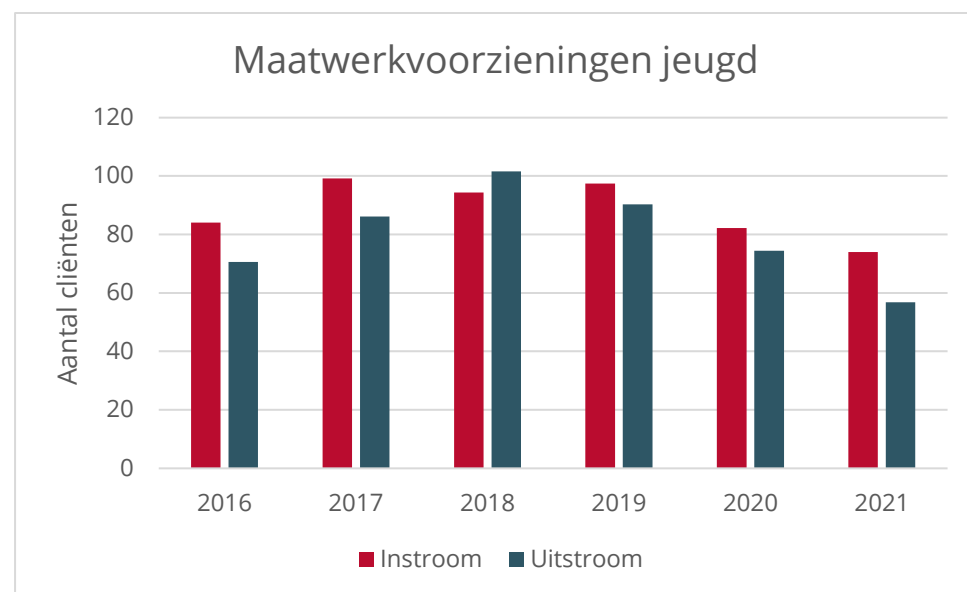
3

Focusgroepen – De infogrammen en reacties daarop zijn in twee focusgroepen met de Adviesraad Sociaal Domein en met professionals en leidinggevendenden van zorgaanbieders besproken en aangescherpt.

Alvorens de resultaten vanuit de interviews, infogrammen en focusgroepen weer te geven, laten we op de volgende pagina's eerst de ontwikkelingen van het aantal cliënten en type trajecten binnen de maatwerkvoorzieningen zien.

Sinds 2019 nam de instroom, maar ook de uitstroom uit maatwerkvoorzieningen jeugd af

In onderstaande figuur is de gemiddelde maandelijkse in- en uitstroom van cliënten in maatwerkvoorzieningen jeugd weergegeven. Bij het bepalen van het gemiddelde is geschoond voor maanden met uitschieters vanwege administratieve veranderingen (zoals vaak in januari of december). Voor 2021 zijn alleen de maanden t/m april meegenomen.



De instroom bij Jeugd daalt sinds de invoer van het resultaatgericht werken

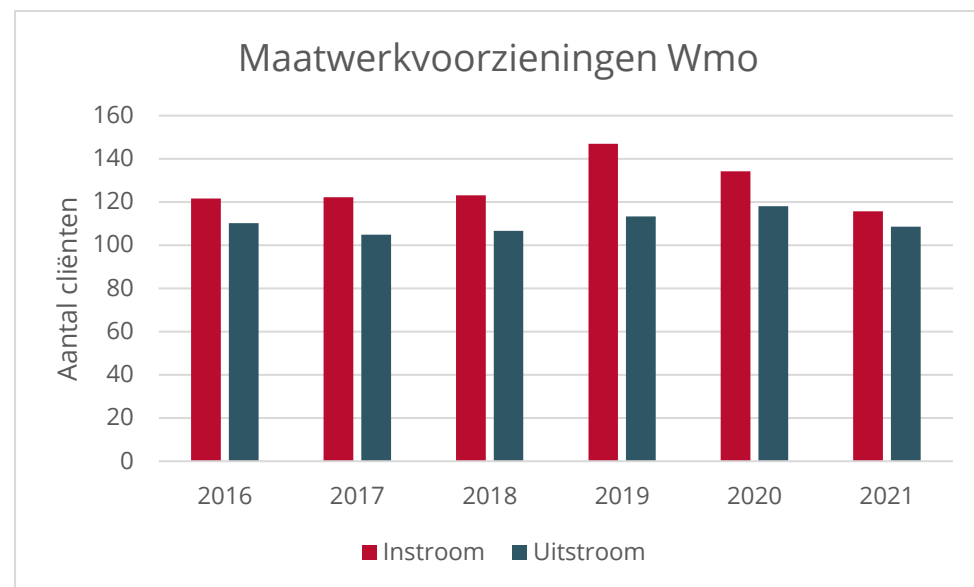
Voor jeugdzorg is een stijging van de instroom tot in 2019 te zien. Na 2019 daalt de instroom aanzienlijk, zelfs tot onder het niveau van 2016. Deze periode valt samen met de invoering van het resultaatgericht werken. Uit alleen deze gegevens kan echter niet geconcludeerd worden dat er daadwerkelijk sprake is van een causaal verband tussen het resultaatgericht werken en de dalende instroom.

De uitstroom neemt jaarlijks af en ligt consequent lager dan de instroom. Een afname van verlengingen van beschikkingen is (nog) niet zichtbaar

Waar de uitstroom in de jaren voor 2019 steeds toenam, is deze vanaf 2019 jaarlijks gedaald. Op 2018 na ligt de gemiddelde uitstroom consequent lager dan de gemiddelde instroom. Dit betekent dat het aantal lopende beschikkingen jaarlijks toeneemt, ondanks de afname in de instroom. Een van de beoogde doelen van het resultaatgericht werken was een beperking van het aantal verlengingen van maatwerkvoorzieningen. Dit zou betekenen dat cliënten minder lang in zorg zouden blijven, en dus eerder zouden uitstromen. Uit de achterblijvende (en steeds dalende) uitstroom is op te maken dat deze beweging momenteel (nog) niet zichtbaar is.

Sinds 2019 nam de instroom in maatwerkvoorzieningen Wmo af, terwijl de uitstroom nagenoeg gelijk bleef

In onderstaande figuur is de gemiddelde maandelijkse in- en uitstroom van cliënten in maatwerkvoorzieningen Wmo weergegeven. Bij het bepalen van het gemiddelde is geschoond voor maanden met uitschieters vanwege administratieve veranderingen (zoals vaak in januari of december). Voor 2021 zijn alleen de maanden t/m april meegenomen.



De instroom in maatwerkvoorzieningen Wmo daalt sinds de invoer van het resultaatgericht werken

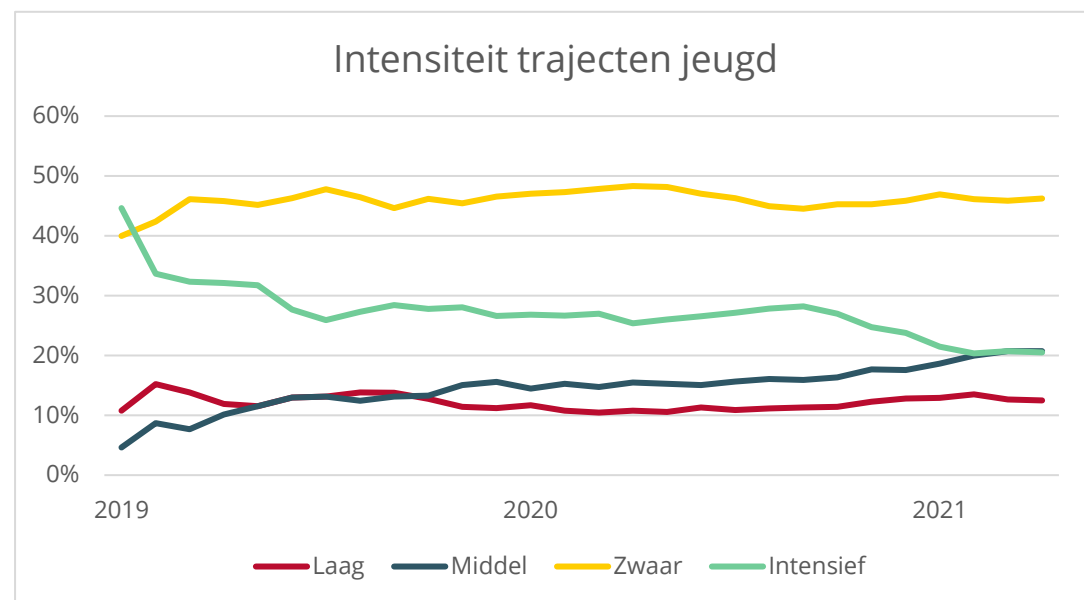
Tot en met 2018 bleef de instroom in maatwerkvoorzieningen Wmo relatief stabiel. In het jaar 2019 was er een forse toename te zien, maar in de jaren daarna daalde de instroom weer. Deze daling valt samen met de invoer van het resultaatgericht werken, maar of er sprake is van een causaal verband is niet met zekerheid te stellen. Het is aannemelijker dat deze tijdelijke toename te maken had met de invoering van het abonnementstarief.

De uitstroom uit Wmo bleef redelijk stabiel, met een lichte toename in 2019 en 2020.

Tot en met 2018 was de uitstroom van cliënten uit maatwerkvoorzieningen Wmo vrij stabiel. In 2019 en 2020 werd deze uitstroom groter, om in (de eerste vier maanden van) 2021 weer licht af te nemen. De uitstroom lag in alle jaren consequent lager dan de instroom, waardoor het aantal cliënten met maatwerkvoorzieningen Wmo toenam. Het verschil tussen instroom en uitstroom is de afgelopen jaren (vanaf 2019) steeds kleiner geworden. Echter, zo lang de uitstroom lager ligt dan de instroom, neemt het totaal toe, zelfs als de instroom daalt.

Bij de maatwerkvoorzieningen jeugd is een verschuiving van intensieve naar lichtere trajecten zichtbaar

Onderstaand is de relatieve verdeling naar intensiteit van maatwerktrajecten jeugd weergegeven. Deze gegevens worden pas sinds 2019 bijgehouden, waardoor de percentages van begin 2019 gebaseerd zijn op kleine aantallen.



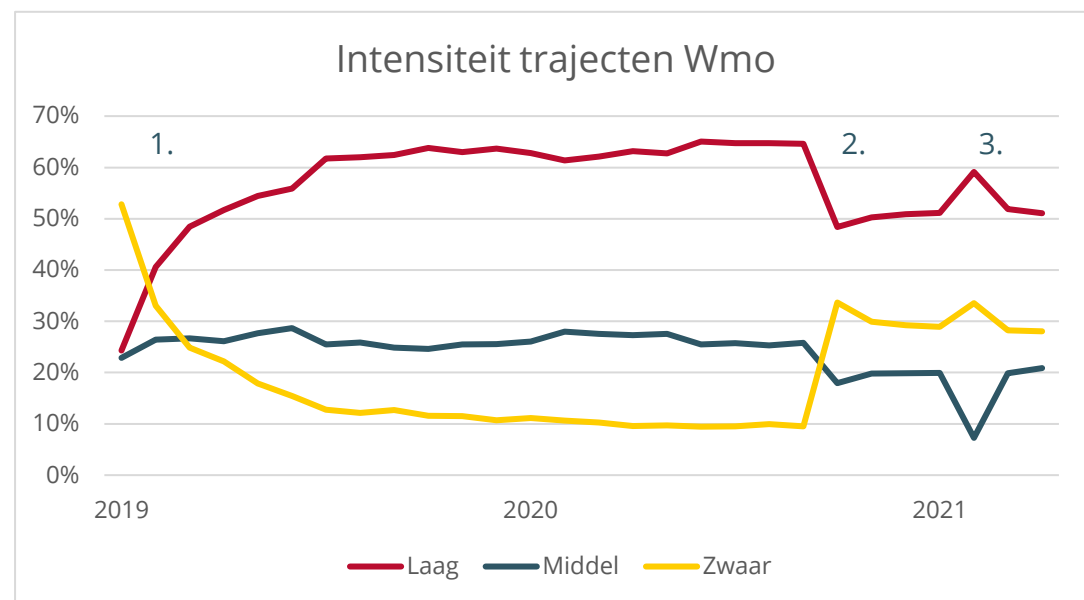
De data van begin 2019 moet dan ook met enige terughoudendheid worden bekeken.

Het aandeel intensieve trajecten maatwerkvoorzieningen jeugd daalt, met voornamelijk een stijging van het aandeel lichte trajecten als gevolg

Een opvallende trend is dat het percentage intensieve trajecten binnen de maatwerkvoorzieningen jeugd steeds afneemt. Hierdoor stijgt voornamelijk het percentage middelzware trajecten. Dit is een gewenste ontwikkeling die ook beoogd werd bij het invoeren van het resultaatgericht werken.

De verhoudingen tussen intensiteiten van trajecten maatwerkvoorzieningen Wmo zijn nauwelijks veranderd

Onderstaand is de relatieve verdeling naar intensiteit van maatwerktrajecten Wmo weergegeven. Deze gegevens worden pas sinds 2019 bijgehouden, waardoor de percentages van begin 2019 gebaseerd zijn op kleine aantallen.



De data van begin 2019 moet dan ook met enige terughoudendheid worden bekeken.

Voor maatwerkvoorzieningen Wmo is er niet of nauwelijks sprake van een verschuiving van zware naar lichte trajecten.

De veranderingen in verhoudingen voor Wmo komen vooral door externe factoren

1. De invoering van het abonnementstarief heeft gezorgd voor een relatief grote instroom van cliënten met huishoudelijke hulp (met intensiteit "Laag")
2. In oktober 2020 werd de duur horend bij de intensiteit "Laag" voor huishoudelijke hulp aangepast na een uitspraak van de rechtbank. Hierdoor gingen sommige cliënten over naar de intensiteit "Zwaar".¹
3. Mogelijk is er begin 2021 sprake van een effect t.g.v. overbruggingszorg voor cliënten die toegang hebben gekregen tot de Wlz.

Daarnaast is er weinig reden om aan te nemen dat er een grote verschuiving van zware naar lichte trajecten plaats heeft gevonden.

¹ Voor huishoudelijke hulp wordt alleen intensiteit "Laag" en "Zwaar" gehanteerd, vandaar dat er geen verschuiving naar "Middel" plaatsvindt.

Met resultaatgericht werken is het lastig om de duur van afgegeven beschikkingen betrouwbaar te meten

Eén van de beoogde effecten van het resultaatgericht werken is een afname van de gemiddelde duur van beschikkingen voor de maatwerkvoorzieningen Jeugd en Wmo. Vanwege verschillende redenen blijkt het echter lastig te zijn om met de beschikbare cijfers de mate waarin dit lukt in kaart te brengen.

Vanwege een verandering in de manier van administreren is het niet mogelijk om te achterhalen in hoeverre beschikkingen korter zijn geworden

Sinds 2019 worden de nieuwe beschikkingen voor maatwerkvoorzieningen jeugdzorg afgegeven tot het 18^e levensjaar van de cliënt. Dit is in lijn met de gedachtegoed van het resultaatgericht werken: de aanbieder krijgt de vrijheid om naar professioneel inzicht invulling te geven aan het traject. Vóór 2019 werden beschikkingen niet standaard tot het 18^e levensjaar afgegeven, waardoor er een grote toename van de gemiddelde duur van beschikkingen te zien is vanaf 2019. Door deze verandering in de werkwijze is het dan ook niet mogelijk om te achterhalen in hoeverre de beschikkingsduur is gedaald.

Het is de vraag in hoeverre het beogen van een kortere beschikkingsduur past bij het resultaatgericht werken

Ook in de toekomst zal het lastig zijn om uitspraken te doen over een de gemiddelde duur van beschikkingen. Aangezien beschikkingen tot het 18^e

levensjaar worden afgegeven, zou een afname van de gemiddelde duur een indicatie zijn dat cliënten gemiddeld op jongere leeftijd in jeugdhulp stromen. Om inzicht te krijgen in de zorgduur zou daarom gekeken moeten worden naar de daadwerkelijke start- en einddatum van de geleverde zorg, en niet die van de bijbehorende beschikking.

Ook voor Wmo is de duur van afgegeven beschikkingen niet representatief

Beschikkingen voor maatwerkvoorzieningen Wmo worden na het aflopen ervan relatief vaak verlengd, waardoor ze effectief langer zijn dan in eerste instantie gedacht. Van beschikkingen die recent zijn afgegeven is nog niet duidelijk of, en hoe vaak, ze verlengd zullen worden. De gemiddelde duur van beschikkingen zal hierdoor dus lijken te dalen in de laatste paar kwartalen. Ook hier zou men een beter beeld kunnen krijgen door te kijken naar de werkelijke duur van geleverde zorg, in plaats van de beschikkingsduur. Het kost echter wel tijd voor er genoeg gegevens beschikbaar zijn om een trend daarin te kunnen zien.

Met de nieuwe werkwijze beoogt de gemeente meetbare resultaten op te stellen die cyclisch geëvalueerd worden



Wat betekent het resultaatgericht werken?

In de praktijk heeft resultaatgericht werken voor Jeugd en Wmo een andere betekenis. Bij Wmo is de trajectduur nog altijd leidend, of zoals in de werkwijze staat: "einde beschikking is einde traject".

Het opstellen, meten en evalueren van resultaten is van essentieel belang

Bij het resultaatgericht werken worden vooraf meetbare resultaten opgesteld door gidsen, zorgaanbieders en cliënten samen. Gedurende de geboden ondersteuning wordt de voortgang richting deze resultaten cyclisch geëvalueerd.

Ondersteuning via maatwerkvoorzieningen loopt niet automatisch door

In de basis gaat resultaatgericht werken ervan uit dat ondersteuning eindig is. Een beschikking wordt afgegeven op basis van een resultaat en niet op basis van trajectduur en ureninzet. Dit betekent dat het behalen van een resultaat bepaalt of een traject is afgerond, niet de uitputting van de uren of het bereiken van een datum.

Een heldere verantwoordelijkheidsverdeling is nodig om de resultaten te behalen

Voor een goede uitvoering van het resultaatgericht werken is het essentieel dat de verdeling van verantwoordelijkheden en rollen tussen inwoners, gemeente en aanbieders helder is. Inwoners tonen eigenaarschap voor hun problemen en hebben een verantwoordelijkheid om ook zelf (bijvoorbeeld binnen het eigen netwerk) naar oplossingen te zoeken. De rol van de gemeente is om de inwoners hierbij te ondersteunen. Daarnaast bepaalt de gemeente met de inwoner welke vorm van ondersteuning nodig is en maakt afspraken met de gewenste aanbieder over de beoogde resultaten. De rol van de aanbieder is het vormgeven van de ondersteuning gericht op het beoogde resultaat. Daarnaast heeft de aanbieder een rol in het toewerken naar lichtere vormen van ondersteuning.

Voorkomen dat trajecten langer duren dan nodig wordt met name genoemd als doel van het resultaatgericht werken...

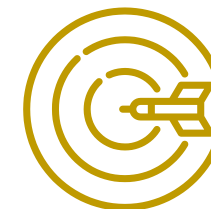
De gemeente heeft geen expliciete doelen voor het resultaatgericht werken opgenomen in documentatie. Om de beoogde doelen te bepalen, hebben we ons gebaseerd op de interviews met medewerkers van de gemeente en hier de rode draden uitgehaald.

De ondersteuning dient beter aan te sluiten op de benodigde duur en intensiteit

Medewerkers geven aan dat er met de invoer van het resultaatgericht werken meerdere doelen werden beoogd. Uitgaande van het feit dat ondersteuning niet automatisch doorloopt, dient de werkwijze op de eerste plaats te voorkomen dat trajecten onnodig verlengd worden. Het uitgangspunt hierbij is “goed is goed genoeg”. Met het opstellen van de beoogde resultaten wordt aangegeven wat “goed is goed genoeg” inhoudt. Daarnaast worden duur en intensiteit van trajecten aangepast op de beoogde resultaten en wordt niet meer verlengd als de trajectperiode is afgelopen of de uren op zijn. Het resultaat bepaalt wanneer een traject is afgelopen. Dit betekent in sommige gevallen ook dat er minder uren nodig blijken te zijn om het resultaat te behalen dan vooraf verwacht, of dat er (eerder) afgeschaald kan worden richting het voorveld.

Voor inwoners moet ondersteuning “goed genoeg” zijn om zelf eigenaarschap te nemen over hun problematiek

Dit betekent dat de ondersteuning erop gericht is om inwoners in hun kracht te zetten. Met behulp van de geboden ondersteuning worden inwoners in grotere mate zelfredzaam en nemen zij zelf verantwoordelijkheid om toe te werken naar de beoogde resultaten.



Welke doelen worden beoogd met resultaatgericht werken?

Eén van de inwoners vertelt over hetgeen wat vanuit de gemeente verwacht wordt: “dat je je netwerk zoveel mogelijk inzet. Dit vind ik lastig. Op het moment dat ik hulp inschakel bij de gemeente, heb ik mijn netwerk al geprobeerd in te zetten.”

... Dit betekent dat ondersteuning zo goed mogelijk dient aan te sluiten op hetgeen de inwoner nodig heeft

Gidsen hebben een centrale rol en dienen beter gepositioneerd te worden

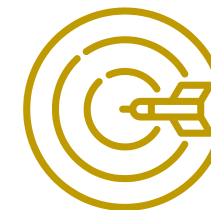
Met de nieuwe werkwijze zouden gidsen minder tijd hoeven te besteden aan het monitoren van de caseload, omdat dit in grote mate bij aanbieders komt te liggen. Het cyclisch evalueren in plaats van continu monitoren zou tot ontzorging moeten leiden. Ook verbetert de onderhandelingspositie van gidsen omdat zij met de afgesproken resultaten onnodige verlenging kunnen voorkomen. Tot slot dient de werkwijze te helpen om beter te sturen op de kwaliteit van het werk dat aanbieders leveren.

Aanbieders krijgen ruimte voor maatwerk en worden gestimuleerd om effectief te werk te gaan

Doordat bij resultaatgericht werken geen afspraken worden gemaakt over de wijze waarop het traject wordt vormgegeven, hebben aanbieders alle vrijheid om hier zelf invulling aan te geven. In de praktijk zou dit moeten betekenen dat voor iedere inwoner, gegeven de afgesproken resultaten, maatwerk geleverd kan worden. Daarnaast dient de manier van werken aanbieders te stimuleren om, waar dit kan, effectiever te werken. Als een resultaat in kortere tijd en / of met minder uren dan verwacht behaald kan worden, blijft de afgesproken prijs staan.

Minder onnodige verlenging moet tot meer grip op de uitgaven leiden

De andere werkwijze is ook ingevoerd vanuit financiële overwegingen. Bij invoering van het resultaatgericht werken was er een behoefte vanuit de gemeente om meer controle te krijgen over de uitgaven aan maatwerkvoorzieningen in het sociaal domein. Doordat afspraken worden gemaakt over te behalen resultaten, zou de gemeente minder vaak voor verrassingen moeten komen te staan aan het eind van trajecten. Het voorkomen van onnodige verlenging en uitgaan van “goed is goed genoeg” helpen daarnaast om de uitgaven te beperken tot datgene wat nodig is.



Welke doelen worden beoogd met resultaatgericht werken?

Sommige geïnterviewden noemden eerst de financiële doelen (beperking trajectduur en kostenbeheersing) en daarna pas de inhoudelijke doelen, bij anderen ging dit omgekeerd. De primaire bedoeling van resultaatgericht werken wordt dus verschillend beleefd door medewerkers van de gemeente.

Het is met deze (tussentijdse) evaluatie nog te vroeg om te bepalen of de nieuwe werkwijze succesvol is



Wat heeft het resultaatgericht werken opgeleverd?

Vanuit de evaluatie van de financiële kaders (p. 7) stellen we vast dat de gemeente haar financiën beter onder controle heeft. Tegelijkertijd zijn het juist de uitgaven aan maatwerkvoorzieningen die fluctueren, waardoor het gevoel van grip op de uitgaven bij medewerkers beperkt is.

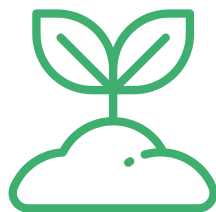
De afgelopen twee jaar stonden in het teken van het doorvoeren van veranderingen

Sinds 2019 is veel aandacht uitgegaan naar het organiseren van verandering. De verantwoordelijkheidsverdeling zoals beschreven op pagina 28 vraagt een andere rolinvulling van gidsen. Daarnaast moesten inwoners meegenomen worden in de nieuwe werkwijze en ook voor aanbieders was het nodig om zich aan te passen. Bij wijzigingen in rollen en verantwoordelijkheden is goede communicatie essentieel. De corona-crisis heeft het doorvoeren van de nieuwe werkwijze lastiger gemaakt. Er zijn de afgelopen periode gidsen weggegaan en nieuwe gidsen aangetrokken, met name bij Wmo. Nu, twee jaar verder, is men eigenlijk pas net 'gewend' geraakt aan de situatie. Het is te vroeg om definitief te bepalen of de werkwijze succesvol is. Wel kan deze evaluatie op basis van ervaringen van betrokkenen iets zeggen over de implementatie van resultaatgericht werken.

Het ontzorgen en positioneren van gidsen vraagt (ook nu nog) tijd en energie

Bij het resultaatgericht werken vervullen de gidsen een belangrijke rol als 'spin in het web'. Samen met inwoners en aanbieders bepalen gidsen de benodigde ondersteuning; stellen de beoogde resultaten op; maken (financiële) afspraken over te behalen resultaten; en evalueren de voortgang. Gidsen hebben een regiefunctie op het geheel. Dit betekent dat ze iedere casus zorginhoudelijk en financieel zakelijk moeten benaderen. Het hoge verloop in de afgelopen periode en de ervaringen uit de interviews geven het beeld dat gidsen dit lastig vinden. Gidsen zijn van nature meer hulpverlenend, waardoor 'onderhandelen' met aanbieders als onderdeel van de regierol niet vanzelf gaat. In de loop van de tijd, met nieuwe medewerkers, is een ontwikkeling zichtbaar op dit gebied.

Inwoners zijn overwegend positief over de huidige werkwijze, maar zien niet altijd het nut in van werken met resultaten



Wat heeft het resultaatgericht werken opgeleverd?

Tijdens de focusgroep met de Adviesraad Sociaal Domein werd de belangrijke regierol van de gids benadrukt. Continuïteit voor inwoners en één aanspreekpunt per huishouden waren volgens hen nog onvoldoende geborgd.

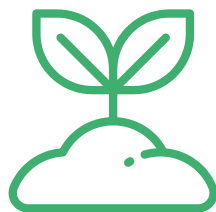
Gebrek aan continuïteit door veranderingen was vervelend voor inwoners, maar lijkt inmiddels grotendeels te zijn hersteld

Voor inwoners die een vorm van ondersteuning ontvingen ten tijde van de invoering van het resultaatgericht werken was de transformatie stressvol. Doordat een kleine groep aanbieders is gecontracteerd, moest een deel van de inwoners van aanbieder wisselen. Het was voor hen onzeker of de toenmalige ondersteuning in vergelijkbare vorm terug zou keren. Inwoners die de verandering niet hebben meegemaakt, zijn overwegend positief over de huidige werkwijze. Over het algemeen zijn de geïnterviewde inwoners positief over de samenwerking met de gemeente en beoordelen zij de kwaliteit van de geleverde ondersteuning als goed. Echter, vanuit inwonerperspectief ontbreekt het soms aan een goede invulling van de regierol van de gids. Voor inwoners is het belangrijk dat er continuïteit is bij de gemeente, met één duidelijk aanspreekpunt waar men zich tot kan richten.

Voor sommige inwoners is resultaten evalueren niet helpend en dit werkt soms zelfs averechts

Het evalueren van resultaten wordt niet door alle inwoners als prettig ervaren. Voor sommige hulpbehoevende inwoners kan dit confronterend zijn, of stress opleveren. Ook geven inwoners aan dat het evalueren onnodig veel tijd kan kosten voor alle betrokkenen. Dit geldt met name voor inwoners waarbij de situatie niet snel zal veranderen of verbeteren. Zo kan het bespreken van resultaten voor cliënten met Alzheimer een onaangename confrontatie met de eigen achteruitgang zijn. In die gevallen is het lastig om resultaten op te stellen en te evalueren die uitgaan van een ondersteuningsbehoefte die niet automatisch doorloopt. Professionals van aanbieders bevestigen dit beeld.

De ervaringen van aanbieders leveren een wisselend beeld op



Wat heeft het resultaatgericht werken opgeleverd?

Een professional van een zorgaanbieder geeft aan: "het is prettig dat je samen met gids en inwoner gefocust bent op het resultaat. Eerder had je een blanco opdracht. Nu ga je op een gegeven moment naar een "goed genoeg" situatie toe."

Professionals en aanbieders ervaren zowel voor- als nadelen van het resultaatgericht werken

Een deel van de aanbieders is positief over de koers die is ingezet met het resultaatgericht werken, maar niet iedereen kan of wil mee in de verandering. Het opstellen van resultaten helpt om gericht te werk te gaan en naar de wenselijke situatie toe te werken. Ook biedt de wijze van beschikken flexibiliteit doordat je niet vastzit aan een X aantal uren per week. Daarnaast geven zorgaanbieders aan veelal tevreden te zijn over de samenwerking met gidsen en andere werknemers van de gemeente. Resultaatgericht werken kent ook een aantal keerzijdes voor aanbieders. Zo geven sommige aanbieders aan dat ze veel tijd kwijt zijn met het opstellen van goede resultaten en het 'onderhandelen' met gidsen. Daarnaast houdt resultaatgericht werken geen rekening met tussentijdse veranderingen bij inwoners waardoor de benodigde inzet verandert. In die situaties wil de aanbieder hierover in gesprek, nog voor het resultaat behaald is, maar niet iedere gids gaat hierin mee. Tot slot is de vraag of deze werkwijze bij alle zorgvormen past. Voor inwoners met meerdere (complexe) problemen kan dit bijvoorbeeld minder goed passend zijn. In die gevallen is het resultaat vaak niet haalbaar binnen het beschikbare budget.

De samenwerking tussen aanbieders en het voorveld en tussen aanbieders onderling kan beter

Met de aanbesteding is een kleinere groep aanbieders gecontracteerd. De bedoeling was dat er gebruikgemaakt zou worden van hoofd- en onderaannemersconstructies, maar sommige aanbieders vinden de administratieve lasten en het risico dat zij moeten dragen te groot. Daarnaast wordt er nog te weinig samengewerkt tussen aanbieders en het voorveld om flexibel op- en af te kunnen schalen.

Het opstellen van resultaten kan beter, maar het is de vraag of een meetbaar resultaat bij elke ondersteuningsvraag past

De gemeente zit nog in een ontwikkelproces als het gaat om het goed opstellen van resultaten

Vanuit alle betrokkenen wordt aangegeven dat het opstellen van resultaten uitdagend is en momenteel nog veel tijd vraagt. Dat zit op de eerste plaats in concreetheid en meetbaarheid van de resultaten, wat voor bepaalde zorgvormen erg lastig is. Daarnaast zouden de beoogde resultaten gericht moeten zijn op een te behalen situatie die “goed genoeg” is. Zeker voor gidsen, die de situatie van de inwoner van dichtbij beleven, is dat lang niet altijd vanzelfsprekend. Vanuit de gesprekken blijkt dat de gemeente actief bezig is om gidsen hierin te trainen. Tot slot kan er meer rekening gehouden worden met het onderscheid tussen een eindige en een blijvende hulpvraag (waarbij de ondersteuningsbehoefte natuurlijk wel kan veranderen) bij het formuleren van de resultaten.

Gidsen voelen zich onvoldoende in positie om goed invulling te geven aan hun rol

Naast het opstellen van de resultaten, vraagt ook het afstemmen met aanbieders de nodige inzet van gidsen. Daar waar het doel van resultaatgericht werken ontzorging en positionering van gidsen was, lijken gidsen dit niet zo te ervaren.

Het is de gemeente nog niet gelukt om alle aanbieders mee te nemen in de verandering

De bedoeling van het resultaatgericht werken (pagina 27 – 28) is nog niet bij iedere aanbieder geland. Ook zouden aanbieders onderling meer samen kunnen werken om zo het hulpaanbod te vergroten. Tot slot verloopt de overgang tussen aanbieders, met name richting het voorveld nog niet altijd soepel: voorveld en hulpverlening staan vaak nog wat van elkaar af.



Wat zijn de verbeterpunten voor het resultaatgericht werken?

Uit enkele interviews komt naar voren dat gidsen soms ervaren dat het beleid niet aansluit bij de ervaren realiteit van de uitvoering. Zij geven aan dat het voor een goede invulling hun rol zou helpen als het beleid in haar ondersteunende functie beter aansluit bij wat zij in de uitvoering zien.

Gidsen zouden in staat gesteld moeten worden om de invulling van hun regierol te optimaliseren



Hoe verder?

De vraag 'hoe verder?' is in elk van de interviews over maatwerkvoorzieningen besproken. De bevindingen op deze slides lopen enigszins vooruit op de aanbevelingen die op pagina 42 en verder staan.

Resultaatgericht werken kan aan kracht winnen als de gemeente door blijft ontwikkelen in het opstellen en evalueren van resultaten

Het opstellen en evalueren van resultaten is een taak van de gids, maar een verantwoordelijkheid van de gemeente als geheel. Gidsen zijn er bij gebaat ondersteuning te ontvangen vanuit beleid zodat zij zich kunnen ontwikkelen in het goed opstellen van resultaten. Deze ondersteuning dient aan te sluiten op de behoeften van gidsen. Bij het evalueren van de resultaten is het belangrijk om meer oog te hebben voor het verschil tussen tijdelijke en blijvende ondersteuningsvragen. Het kan ook een resultaat zijn wanneer afnemende zelfredzaamheid wordt vertraagd, b.v. bij dementie. Niet iedere evaluatie hoeft gericht te zijn op het einde van een traject. Veranderende ondersteuningsbehoefte is ook een reden om te evalueren.

Gidsen kunnen zich beter positioneren ten opzichte van inwoners en aanbieders als zij hierin ondersteund worden

Een zakelijke houding tegenover inwoners en aanbieders is op momenten essentieel voor het effectief functioneren van resultaatgericht werken. Wanneer een beoogd resultaat wordt opgesteld dat "goed genoeg" is, zullen inwoner en aanbieder hier wellicht een schepje bovenop willen doen. Als het beschikbaar budget besteed is maar de afgesproken resultaten nog niet behaald zijn, zullen aanbieders in eerste instantie op zoek gaan naar onderhandelruimte. Dit zijn lastige gesprekken voor gidsen, waar zij hulp en ondersteuning binnen de gemeente voor nodig hebben.

Het samenspel tussen gemeente en aanbieders en aanbieders onderling is cruciaal voor het succes van de werkwijze



Hoe verder?

Tijdens de focusgroep werden de verschillen tussen zorgaanbieders duidelijk zichtbaar: voor een deel van de zorgvormen levert resultaatgericht werken een positieve bijdrage, maar voor andere zorgvormen levert de huidige manier van werken problemen op en zijn bij de nieuwe aanbesteding aanpassingen nodig.

De gemeente kan een actievere rol spelen in het veranderproces van aanbieders

Om alle aanbieders volledig mee te krijgen in de transformatie, is het nodig dat de gemeente gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doelen van het resultaatgericht werken creëert. Ook is het van belang dat de samenwerking tussen verschillende aanbieders meer wordt gestimuleerd. Als aanbieders meer gaan samenwerken, komt er zorgaanbod terug dat na de vorige aanbesteding is weggefallen. De gemeente moet hen als opdrachtgever daartoe stimuleren. Dit vraagt een subtiel benadering, aangezien aanbieders verschillen van elkaar in hun manier van werken. Richting de toekomst moet er nagedacht worden over een manier om meer eenheid te creëren tussen aanbieders, maar toch genoeg ruimte te behouden voor maatwerk en flexibiliteit.

Er is meer aandacht nodig voor het flexibel op- en afschalen van zorg

Door beoogde resultaten op te stellen en deze cyclisch te evalueren, wordt op regelmatige basis bekeken of de ondersteuningsbehoefte van inwoners veranderd is. Dit zou betekenen dat de geleverde ondersteuning op regelmatige basis, indien nodig, op- of afgeschaald kan worden door de aanbieder of de gemeente. In de praktijk gebeurt dit nog weinig. Hier ligt een belangrijk dilemma voor de gemeente: moeten de aanbieders in hun samenwerking zorgen voor een betere op- en afschaling (incl. voorveld) of is dat gezien hun primaire taak en proces niet te verwachten en moet die verbinding met het op- en afschalen worden bereikt door een meer nabije sturing door de gemeente?



Conclusies

Antwoorden op evaluatievragen

Dronten is tot nu toe binnen de financiële kaders gebleven, maar er ligt voor de toekomst nog wel een (nieuwe) opgave

De tekorten in het sociaal domein zijn teruggedrongen en de bestemmingsreserve is minder hard geslonken dan verwacht

In de afgelopen twee jaar heeft Dronten een positief verschil van respectievelijk € 0,5 mln en € 0,6 mln gerealiseerd. Volgens het vastgestelde scenario had € 4,8 mln aan de bestemmingsreserve onttrokken mogen worden, uiteindelijk was slechts € 3,9 mln nodig. Op dit moment zit er nog ongeveer € 1,3 mln in de bestemmingsreserve, terwijl het scenario er vanuit ging dat de reserves per 2021 uitgeput zouden zijn. Tegelijkertijd ging het scenario uit van afnemende lasten voor jeugdhulp, wat op dit moment nog niet is terug te zien in de cijfers.

Het merendeel van de besparingsmaatregelen is gerealiseerd en heeft positief bijgedragen aan de financiële resultaten van 2019 en 2020

Maatregelen waarbij het simpelweg ging om 'uitbesteed werk zelf gaan doen', 'ergens op besparen' of 'iets niet meer doen' zijn efficiënt en effectief uitgevoerd en hebben geleid tot de gewenste besparingen.

De DronterKoers levert nog niet de gewenste financiële besparingen op

Met de komst van de nieuwe werkwijze binnen het sociaal domein was de verwachting dat besparingen gerealiseerd zouden worden op de toegang en instroom. Een aanzienlijk deel van de taakstelling was gestoeld op de gedachte dat de DronterKoers tot een lagere (zorgkosten) en goedkopere (kosten toegang) instroom voor Jeugd en Wmo zou leiden. Tot nu toe heeft de werkwijze niet het gewenste, financiële effect gehad.

De bijdrage van de collegeplanning aan de taakstelling is nog niet zichtbaar

De collegeplanning wordt op projectniveau doeltreffend en doelmatig uitgevoerd, maar het is tot nu toe lastig hard te maken dat incidentele middelen ook bijdragen aan het realiseren van de taakstelling. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de gemeente hier meer zicht op wil krijgen en haar monitoring wil verbeteren. Tegelijkertijd zal het effect van sommige projecten niet na twee jaar al zichtbaar zijn en speelt de corona-crisis een vertragende rol in de uitvoering van projecten en het behalen van resultaten.

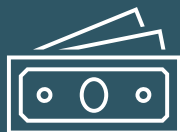
Er zijn risico's als we vooruitkijken naar de toekomstige opgave

1. Cijfers van de afgelopen twee jaar bevatten geen aanwijzingen dat de lasten Jeugd en Wmo zullen gaan afnemen zoals opgenomen in de taakstelling.
2. Er lijken weinig besparingen meer mogelijk op uitvoering en capaciteit.
3. De gemeente maakt nu nog gebruik van de bestemmingsreserve en incidentele middelen. Deze beschikbare middelen worden in 2021 en 2022 verder afgebouwd. Op basis van deze evaluatie en de tweede fase van het onderzoek (de financiële scenario's) moet worden bepaald of en zo ja wat er nodig en mogelijk is voor 2023 en verder.
4. Het ZBB-traject en de kadernota 2022 zorgen naar verwachting voor (nog) minder financiële ruimte in het sociaal domein.

De inzet van financiële middelen was in 2019 en 2020 boven verwachting doelmatig, maar beperkt doeltreffend

Evaluatievraag

In hoeverre is de inzet van financiële middelen (structureel en incidenteel) doelmatig en doeltreffend geweest?



Financiële kaders

Gemeente Dronten heeft haar financiële middelen doelmatig ingezet

In 2019 en 2020 zijn de gerealiseerde lasten in het sociaal domein binnen de begroting van de financiële kaders gebleven en heeft de gemeente een positief resultaat behaald. De tekorten in het sociaal domein zijn met succes verminderd en er is (tegen toenmalige verwachtingen in) nog ruimte in de bestemmingsreserve. Ook zijn in 2020 minder incidentele middelen gebruikt dan beschikbaar waren gesteld. AEF beoordeelt de inzet van structurele en incidentele middelen als boven verwachting doelmatig.

De taakstelling en de collegeplanning hebben gedeeltelijk bijgedragen aan het doel van de kaders

Doeltreffendheid van de inzet van middelen in relatie tot de financiële kaders is lastiger te beoordelen. Het was de verwachting dat de besparingsmaatregelen uit de taakstelling een bijdrage zouden leveren aan het terugdringen van de tekorten. Daarnaast dienden de incidentele middelen van de collegeplanning onder andere een impuls te geven aan het realiseren van de taakstelling. Een deel van de besparingsmaatregelen is gerealiseerd en heeft bijgedragen aan de financiële resultaten, maar de taakstelling is in beide jaren niet volledig behaald. De relatie tussen de uitgevoerde projecten van de collegeplanning en gerealiseerde besparingen is moeilijk te bepalen, mede doordat de effecten van projecten mogelijk nog optreden. Dronten is erbij gebaat als de monitoring verbetert en er meer zicht komt op de bijdrage van ingezette middelen. Hier is de gemeente zich van bewust en wil zij graag mee aan de slag gaan. Omdat de bijdrage van taakstelling en collegeplanning tot nu toe minder is dan verwacht, komt uit deze evaluatie een beperkt doeltreffende inzet van middelen naar voren.

Dronten heeft voldoende grip op autonome ontwikkelingen om de financiële effecten ervan op te vangen

Het abonnementstarief en de corona-crisis waren de belangrijkste autonome ontwikkelingen in het sociaal domein

In de afgelopen jaren waren er twee duidelijke autonome ontwikkelingen: de invoering van het abonnementstarief in de Wmo (in combinatie met de prijsstijging voor huishoudelijke hulp t.g.v. een COA-wijziging), en de corona-crisis. Corona heeft tot op heden weinig invloed gehad op de financiën, maar de effecten op de lange termijn blijven onzeker. Het abonnementstarief heeft het financiële resultaat in 2020 negatief beïnvloed, maar vanaf 2021 is dit effect gecompenseerd op de begroting.

De begroting voor het sociaal domein is in Dronten gestegen tussen 2019 en 2021, maar minder sterk dan in een aantal vergelijkbare gemeenten

De begrote lasten voor het sociaal domein van de gemeente Dronten zijn de afgelopen jaren gestegen. Uit een vergelijking van de begroting van Dronten met die van 10 vergelijkbare gemeenten kan worden opgemaakt in hoeverre deze stijging komt door een landelijke trend (bijvoorbeeld vanwege de autonome ontwikkelingen). Hieruit blijkt dat de groei van de begroting van Dronten voor het sociaal domein (met 9% van 2019 naar 2021) lager ligt dan de groei van de begroting van de meeste vergelijkbare gemeenten. De groei van de begrote lasten voor het sociaal domein lijkt dus in lijn te zijn met de landelijke ontwikkelingen, waarbij zelfs gesteld kan worden dat Dronten een iets minder grote groei kent dan een aantal vergelijkbare gemeenten.

Dronten heeft voldoende grip op autonome ontwikkelingen in het sociaal domein om ze correct te kunnen begroten

Het is duidelijk dat autonome ontwikkelingen een inhoudelijk effect hebben op het sociaal domein van gemeenten, zo ook Dronten. Gemeenten geven veelal aan dat zij te kampen hebben met ontwikkelingen zoals vergrijzing, een toenemende zorgvraag en steeds complexere casussen. Ook de corona-crisis beïnvloedt nu al het sociaal domein en zal mogelijk ook lange-termijn effecten hebben. Tegelijkertijd zijn deze ontwikkelingen lastig te kwantificeren. Voor deze evaluatie hebben we daarom gekeken naar de autonome ontwikkelingen die een financieel effect gehad kunnen hebben. Dronten is binnen de financiële kaders gebleven en de begroting van het sociaal domein is niet sterker gegroeid dan in andere gemeenten. Van daaruit kan worden vastgesteld dat de gemeente goed is omgegaan met autonome ontwikkelingen. Autonome ontwikkelingen zijn waar nodig verwerkt in de begroting en hebben zo een gematigde invloed gehad op de financiële resultaten in het sociaal domein.

Ten opzichte van andere gemeenten was het effect van autonome ontwikkelingen op financiële resultaten beperkt

Evaluatievraag

Welk effect hebben autonome ontwikkelingen gehad op financiële en beleidsmatige resultaten van de gemeente?



Autonome ontwikkelingen

Sinds 2019 zijn het abonnementstarief en de corona-crisis de belangrijkste ontwikkelingen

Tijdens de evaluatie is onderzocht welke ontwikkelingen in het sociaal domein hebben gespeeld na vaststelling van de financiële kaders en de themaplannen. Het abonnementstarief en de corona-crisis zijn autonome ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op Dronten.

Het effect van deze autonome ontwikkelingen is waar nodig verwerkt in de begroting

Autonome ontwikkelingen hebben er niet voor gezorgd dat de gemeente in het sociaal domein buiten de financiële kaders is getreden. De financiële effecten zijn (zeker voor de corona-crisis) lastig te kwantificeren, maar waar nodig verwerkt in de begroting van het sociaal domein.

De inhoudelijke effecten van autonome ontwikkelingen zijn moeilijk in te schatten

Naast de corona-crisis en het abonnementstarief zijn er verschillende autonome ontwikkelingen die een inhoudelijk effect kunnen hebben op het sociaal domein. Omdat dit deel van de evaluatie over de bekostiging gaat, hebben we ons minder op de inhoudelijke effecten gericht.

Dronten heeft meer grip op autonome ontwikkelingen dan vergelijkbare gemeenten

Op basis van de ontwikkeling van de begroting sociaal domein in Dronten en tien vergelijkbare gemeenten stelt AEF vast dat Dronten haar grip op autonome ontwikkelingen beter op orde heeft dan andere gemeenten. Dit laat zien dat autonome ontwikkelingen een financieel effect hebben gehad, maar in Dronten slechts beperkt van invloed zijn geweest op de financiële resultaten.

Resultaatgericht werken ontwikkelt zich positief sinds de implementatie, maar ervaringen van betrokkenen wisselen

Het is nog vroeg om definitief vast te stellen of de gewenste ontwikkeling binnen de maatwerkvoorzieningen plaatsvindt

Hoewel voor de maatwerkvoorzieningen Jeugd een daling in de instroom is te zien sinds 2019, daalt de uitstroom ook. Hierdoor neemt het volume van jeugdzorg juist toe. Voor Wmo bleef de uitstroom stabiel, maar daalde de instroom sinds 2019 wel. De uitstroom is nog steeds lager dan de instroom. Met de beschikbare monitoringsgegevens is het niet mogelijk om de duur van trajecten voor Jeugd en Wmo in beeld te brengen.

Inwoners hechten waarde aan continuïteit en een vast aanspreekpunt

Ook met de nieuwe werkwijze ontvangen inwoners de hulp en ondersteuning waar zij behoefte aan hebben. Voor hen is het belangrijk dat de manier van werken niet continu verandert en dat de gids als vast aanspreekpunt fungeert.

Het functioneren van gidsen is bepalend voor resultaatgericht werken

Gidsen hebben een centrale plek binnen de maatwerkvoorzieningen van de gemeente. Omdat de bestaande gidsen niet toegerust waren op hetgeen wat van hen verwacht werd, hebben veel functiewisselingen plaatsgevonden. Ook is er aandacht uitgegaan de ontwikkeling van gidsen. Dit heeft geholpen, maar er is meer en betere ondersteuning vanuit beleid nodig zodat gidsen optimaal invulling kunnen geven aan hun regierol.

De gemeente kan meer sturing geven aan de rolinvulling van aanbieders

Om de transformatie echt plaats te laten vinden is het essentieel om te zorgen dat alle zorgaanbieders aan boord zijn. Om dit te bereiken moet een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid worden gecreëerd voor de bedoeling van resultaatgericht werken. Ook de samenwerking tussen aanbieders en het voorveld en aanbieders onderling kan vergroot worden. Zo kan beter worden afgeschaald, en wordt voorkomen dat er bij de aanbesteding zorgaanbod verdwijnt.

Betrokkenen zien op enkele onderdelen ruimte voor verbetering

- Het uitgangspunt “goed is goed genoeg” komt nog onvoldoende tot uiting bij het opstellen van de beoogde resultaten.
- Er kan (vooral bij Wmo) meer rekening gehouden worden met zorgvormen waarbij de ondersteuningsbehoefte blijvend is, maar wel kan veranderen.
- Er is nog te weinig over nagedacht hoe trajecten met meerdere problemen of (tussentijds) veranderende problematiek binnen resultaatgericht werken passen.

Er is voortgang op de doelen van resultaatgericht werken, die versterkt wordt als betrokkenen doorontwikkelen

Evaluatievraag

In welke mate worden de beoogde doelen bereikt met resultaatgericht werken binnen de maatwerkvoorzieningen en op welke manier dragen betrokkenen hieraan bij?



Maatwerk-voorzieningen

De implementatie van resultaatgericht werken heeft de nodige tijd en inzet gekost

Twee jaar na invoeren van de nieuwe werkwijze is de conclusie dat veranderen niet van de ene op de andere dag gaat en energie vraagt van de mensen in de uitvoering. Er is hard gewerkt om de verandering van de grond te krijgen. De nieuwe werkwijze lijkt inmiddels te zijn geland.

Er is vooruitgang zichtbaar op de beoogde doelen, maar deze evaluatie komt te vroeg voor een definitief oordeel

Tijdens de evaluatie hebben we opgehaald wat de beoogde doelen van resultaatgericht werken waren en van daaruit onderzocht hoe de gemeente ervoor staat. Op dit moment zijn de beoogde doelen (nog) niet behaald. Wel is vooruitgang zichtbaar. Een deel van de doelen is kwantitatief niet goed meetbaar omdat het ontbreekt aan betrouwbare monitoringsgegevens. AEF ziet dit als een tussentijdse evaluatie.

Gidsen en zorgaanbieders spelen een cruciale rol in het succes van resultaatgericht werken

Bij resultaatgericht werken hebben gidsen en zorgaanbieders een centrale rol. Ook zij hebben vooruitgang geboekt, maar dit kan nog beter. Het is aan de gemeente om hen te blijven ondersteunen en stimuleren om de gewenste doorontwikkeling te maken.

Ervaringen van betrokkenen zijn overwegend positief, maar leveren ook verbeterpunten op

Inwoners, gidsen, aanbieders en andere medewerkers van de gemeente zijn over het algemeen tevreden over de manier waarop binnen de maatwerkvoorzieningen van Dronten gewerkt wordt. Wel worden er kanttekeningen bij het resultaatgericht werken geplaatst, wat verbeterpunten oplevert voor de toekomst.



Aanbevelingen

Advies voor het vervolg

/Andersson Elffers Felix

De financiële kaders tot 2023 lijken haalbaar, maar sturingsmogelijkheden hierop kunnen beter benut worden

1

Ga door op dezelfde voet, maar houd rekening met het wegvallen van de **incidentele middelen en uitputting van de reserves**
Op basis van het huidige beeld verwachten we dat het Dronten moet lukken om de tekorten verder terug te dringen zoals opgenomen in scenario dat in 2019 is opgesteld. Wel is het nodig om te onderzoeken wat het effect is van het wegvallen van de incidentele middelen in 2023. Bepaal ook hoe de ruimte in de bestemmingsreserve sociaal domein optimaal benut kan worden om structurele besparingen te realiseren. AEF adviseert de gemeente deze aandachtspunten mee te nemen in de tweede fase van dit onderzoek.



2

Stel een gerichte aanpak op om de openstaande **besparingsmaatregelen uit de taakstelling te realiseren**
Uit de cijfers van de afgelopen jaren blijkt dat het nog niet gelukt is om in de toegang een lagere en goedkopere instroom te realiseren. Ook op de regionaal ingekochte jeugdhulp wordt de verwachte besparing beperkt gehaald. AEF adviseert gemeente Dronten een gericht plan op te stellen om deze besparingen te realiseren. Pak de maatregelen actief op en monitor de voortgang tussentijds en niet enkel achteraf. Stel de verwachte besparingen op de instroom van Jeugd en Wmo indien nodig bij op basis van het huidige beeld.



3

Stel een **monitor op zodat de bijdrage van besparingsmaatregelen en incidentele middelen beter in beeld wordt gebracht**
Het is tot nu toe gelukt om de tekorten terug te dringen. Het lijkt er dus op dat de collegeplanning en taakstelling het gewenste resultaat opleveren. Echter, de gemeente vindt het lastig om de (financiële) effecten van maatregelen en projecten goed te meten en haar monitoring zo in te richten dat tussentijds bijgestuurd kan worden. We bevelen aan om een monitor in te richten voor de collegeplanning en taakstelling. Ga (opnieuw) op zoek naar een data analist of maak (extra) capaciteit vrij binnen de organisatie.



We bevelen aan om door te gaan met resultaatgericht werken en geleerde lessen mee te nemen in de aanbesteding

4

Verander nu niet van werkwijze, maar kies voor **doorontwikkeling** van het huidige systeem en continuïteit voor inwoners

Het is niet aan te raden om in korte tijd twee keer van werkwijze te veranderen. Uit deze evaluatie blijkt dat de overgang naar resultaatgericht werken tijd kostte. De effecten van de nieuwe werkwijze treden mogelijk nog steeds op, en nu de koers wijzigen zal wederom tijd en energie vergen. Dit geldt niet alleen voor de 'werkenden' in het systeem, maar ook voor inwoners. We adviseren om door te gaan met resultaatgericht werken en de bevindingen uit de evaluatie te gebruiken voor de verdere ontwikkeling.



5

Maak de beoogde doelen van resultaatgericht werken expliciet en creëer gezamenlijk eigenaarschap voor het behalen ervan

Hoewel de beoogde doelen van resultaatgericht werken zeker in de hoofden van de medewerkers zitten, is het goed om deze daadwerkelijk vast te leggen. Schrijf (samen met gidsen) de beoogde doelen van resultaatgericht werken op. Zorg dat de doelen meetbaar zijn en ga deze ook monitoren. Maak hiervoor gebruik van de benoemde capaciteit in aanbeveling 3. AEF beveelt daarnaast aan om hierover in gesprek te gaan met inwoners en aanbieders. Werk gezamenlijk toe naar het behalen van de beoogde doelen.



6

Houd bij de **nieuwe aanbesteding** rekening met de kanttekeningen die betrokkenen bij het resultaatgericht werken plaatsen

Hoewel we adviseren om door te gaan met de huidige werkwijze, betekent dit niet dat alles vlekkeloos verloopt. Tijdens de evaluatie zijn verschillende aandachtspunten genoemd met betrekking tot resultaatgericht werken, zoals: de wijze waarop resultaten worden opgesteld, zorgvormen met een blijvende ondersteuningsbehoefte, multiproblematiek, situaties waarin de benodigde ondersteuning tussentijds verandert, etc. Neem deze bevindingen mee richting de nieuwe aanbesteding en de afspraken die worden vastgelegd.



Voor de doorontwikkeling van resultaatgericht werken is aandacht nodig voor de rol van gidsen en aanbieders

7

Besteed (nog) meer aandacht aan de centrale positie van gidsen en bied ze ondersteuning waar dat nodig is

De afgelopen jaren heeft de gemeente al veel gedaan om de rolinvulling van gidsen te verbeteren. Echter, gidsen geven aan nog niet altijd in staat te zijn om hun rol goed te vervullen. De ervaringen van anderen bevestigen dit beeld. AEF adviseert de gemeente om ondersteuning te bieden bij de regiefunctie van gidsen, het opstellen van resultaten en zakelijkheid richting inwoners en aanbieders. Ga met gidsen in gesprek en ondersteun ze waar nodig. Ga na of en hoe er genoeg wordt gedaan aan hun professionalisering.



8

Zorg dat alle gecontracteerde aanbieders aan boord zijn en stimuleer de samenwerking tussen aanbieders onderling

De gemeente dient meer aandacht te hebben voor de rolinvulling van aanbieders in het resultaatgericht werken. Uit de gesprekken blijkt dat nog niet alle aanbieders mee zijn in de bedoelde verandering. Ook zijn er aanbieders die nog te veel belemmeringen zien om intensief samen te werken in hoofd- en onderaannemersconstructies. We adviseren de gemeente om in gesprek te gaan met aanbieders over de mogelijkheden om deze belemmeringen weg te halen. Maak hier afspraken over bij de nieuwe aanbesteding.



9

Zet actief in op de mogelijkheden om afschalen door aanbieders richting het voorveld te stimuleren

Hoewel aanbieders in zekere zin zelf verantwoordelijk zijn voor de samenwerking met het voorveld, is het aan de gemeente om hen hiertoe te stimuleren. We bevelen de gemeente aan om een actieve rol te spelen in de verbinding tussen aanbieders en het voorveld. Eerder investeerde de gemeente in netwerkbijeenkomsten met partners, door corona heeft dit (logischerwijs) stilgelegen. Organiseer de komende tijd weer het dialoog met partners en heb dan aandacht voor de samenwerking tussen aanbieders en het voorveld.



Andersson Elffers Felix

Clusters beleid en
uitvoering

22-2-2022



Bevindingen

Doelstellingen, resultaten,
maatschappelijke effecten en impact

De themaplannen zijn opgesteld vanuit het streven naar een inclusieve en participatieve samenleving

De vijf themaplannen zijn een uitwerking van de strategie voor het brede sociaal domein

In 2018 heeft de gemeente Dronten de strategie voor het brede sociale domein 2019 – 2022 opgesteld. Zoals te zien is in onderstaande figuur, zijn het coalitieakkoord, de kadernota 2019, de vorige evaluatie van het beleid en de uitvoering, en de maatschappelijke agenda 2019 – 2022 als input gebruikt hiervoor.



De ambities uit de strategie voor het brede sociaal domein zijn eind 2018 geconcretiseerd en vertaald naar vijf themaplannen. Deze themaplannen zijn gebaseerd op de thema's die in de maatschappelijke agenda zijn geïdentificeerd. De vijf themaplannen zijn samen met maatschappelijk partners uitgewerkt tijdens drie zogenaamde bouwbijeenkomsten.

Het doel is een inclusieve en participatieve samenleving

Het overkoepelende doel van de strategie is om te werken naar een participatieve, inclusieve samenleving, waar men in een gezonde leefomgeving kan wonen, werken en opgroeien. In de strategie voor het brede sociaal domein staat beschreven dat de inwoners van Dronten het uitgangspunt vormen. Er wordt naar gestreefd om zoveel mogelijk in gezamenlijkheid op te pakken, en uit te gaan van de beleving van de inwoners.

Het participatieve proces waarin de themaplannen op zijn gesteld is zeer waardevol geweest

De hoofddoelen uit de themaplannen zijn een concretisering van het overkoepelende doel

Elk van de vijf themaplannen kent een hoofddoel dat samenvat wat men beoogt te bereiken met de uitvoering van dat themaplan. Deze hoofddoelen zijn als volgt:

- **Leefbaarheid en veiligheid:** een inclusieve samenleving waar inwoners zich veilig voelen en prettig wonen.
- **Gezonde leefstijl:** goede gezondheid en maatschappelijke participatie stimuleren elkaar en dragen bij aan het welbevinden van inwoners.
- **Zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden:** meer kwetsbare inwoners uit Dronten kunnen hun eigen regie voeren.
- **Opgroeien en opvoeden:** kinderen in Dronten groeien gezond en kansrijk op en kunnen zich scholen en ontwikkelen.
- **Participatie:** meer inwoners uit Dronten doen actief mee in de samenleving.

De bouwbijeenkomsten waarin de themaplannen tot stand zijn gekomen waren zeer waardevol voor de samenwerking met en tussen partners

De themaplannen zijn op een collectieve wijze tot stand gekomen door middel van bouwbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten waren een participatief proces, waarin veel maatschappelijk partners gezamenlijk vorm hebben gegeven aan de themaplannen. Deze brede betrokkenheid heeft een duidelijke toegevoegde waarde gehad doordat de verschillende partijen dicht bij elkaar, en de gemeente, zijn gebracht. De participatieve aanpak heeft geleid tot een soepel besluitvormingsproces over het beoogde beleid (ook in de gemeenteraad).

Daarnaast heeft de deelname van een groot aantal maatschappelijke partners en medewerkers van de gemeente er voor gezorgd dat alle relevante thema's (en partners) vertegenwoordigd zijn in de themaplannen zelf. Er zijn natuurlijk altijd uitzonderingen op de regel, bijvoorbeeld het beleidsterrein cultuur en leerplicht en het Regionaal Meld- en Coördinatiepunt (RMC) voor voortijdig schoolverlaters. Echter, in algemene zin is de inhoud van de themaplannen zeer volledig. De participatieve aanpak waarin thema's integraal zijn bekeken heeft erg positief uitgedaakt en is landelijk gezien ook vrij bijzonder.

Alle themaplannen zijn logisch opgebouwd, zorgen voor overzicht en helpen bij het bepalen van het beleid

Het hoofddoel van elk themaplan wordt geconcretiseerd door middel van resultaten en de voortgang hierop wordt gemeten met indicatoren

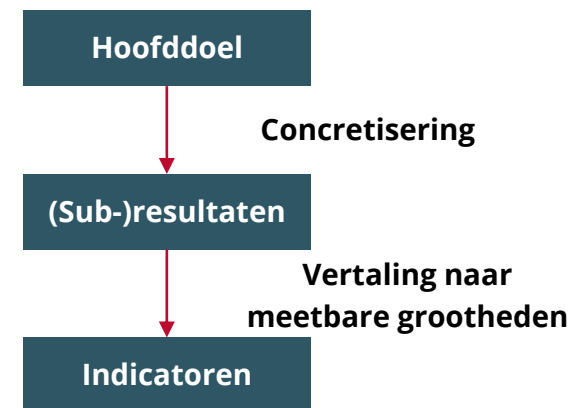
Het hoofddoel van ieder themaplan is vertaald naar een aantal resultaten, en vaak vervolgens naar sub-resultaten.* Voor ieder (sub-)resultaat, zijn er ten slotte weer één of meerdere indicatoren opgenomen. Deze indicatoren zijn meetbare grootheden. Door de ontwikkeling van deze indicatoren te monitoren, ontstaat er een beeld van de voortgang op het bijbehorende resultaat.

Naast de ambities en doelen (en bijbehorende indicatoren), bevatten de themaplannen ook concrete activiteiten, georganiseerd door allerlei partijen. Deze activiteiten dienen bij te dragen aan de voortgang op de beoogde resultaten.

De gestructureerde opbouw van de themaplannen geeft overzicht en helpt bij het bepalen van het beleid

De themaplannen zijn gestructureerd opgebouwd. Van een abstract hoofddoel wordt er via doelen per themaplan steeds verder geconcretiseerd naar resultaten en indicatoren. Deze logische opbouw is behulpzaam geweest bij het invullen van de themaplannen en heeft er mede voor gezorgd dat de themaplannen compleet zijn. Daarnaast helpt een dergelijke opbouw ook bij het

inrichten van het beleid dat tot de doelen uit de themaplannen moet leiden.



Er is sprake van verkokering rondom de themaplannen

Er bestaat overlap tussen de themaplannen, maar in de praktijk staan ze relatief los van elkaar. De strategie voor het brede sociale domein zou voor de integraliteit van de themaplannen moeten zorgen, maar vervult deze functie op dit moment niet. Dat heeft mogelijk te maken met het feit dat de themaplannen eerst zijn opgesteld en daarna pas de overkoepelende strategie.

* De volgorde van het proces is anders geweest: gezamenlijk zijn er eerst maatschappelijke effecten opgesteld, die zijn vervolgens vertaald naar resultaten en pas daarna geclusterd in themaplannen.

Sommige Drontse motoren zijn vanzelfsprekend voor werknemers, anderen worden nog weinig gebruikt

Om de doelen en ambities uit de themaplannen te kunnen bereiken, zijn er in de strategie ook zogenaamde Drontse motoren benoemd. Deze motoren zijn als volgt.

- De Dronter Koers
- Preventie en vroegsignalering
- Afschalen en opschalen
- Innovatieve werkvormen
- Maatschappelijke coalities en verbindingen leggen
- Monitoring en bedrijfsvoering

Een aantal motoren is ingebed in de werkzaamheden van medewerkers, met sommige andere motoren wordt nog weinig gedaan

Hoewel de term 'motor' binnen het ambtelijk team niet echt een betekenis heeft, worden de inhoudelijke thema's door medewerkers wel als basis van de werkzaamheden gezien. Een aantal motoren speelt momenteel al een belangrijke rol in de uitvoering van het beleid. Voorbeelden hiervan zijn 'De

Dronter Koers', en 'maatschappelijke coalities en verbindingen leggen'.

Met motoren als 'monitoring en bedrijfsvoering' en 'afschalen en opschalen' is tot op heden maar weinig gedaan, terwijl hier juist wel behoefte aan is.*

De benaming 'motor' sluit niet goed aan bij de betekenis die hieraan wordt gegeven

De term 'motor' suggereert een drijvende kracht achter het gewenste beleid en de uitvoering daarvan. Voor de meeste 'motoren' (mogelijk met uitzondering van 'De Dronter Koers') is deze term niet de juiste. De term 'motoren' is verwarrend omdat het eerder voorwaarden of instrumenten zijn die nodig zijn voor een succesvolle uitvoering van de themaplannen, dan aanjagers.

* Het op- en afschalen is wel opgenomen in de contracten met aanbieders, en voor de corona-pandemie waren er ook Bijeenkomsten met het voorveld hierover. In de praktijk heeft de nadruk hier echter niet op gelegen en is er weinig op- en afgeschaald.

Er zijn verschillende manieren waarop resultaten zijn geformuleerd

Deze evaluatie van de themaplannen richt zich op twee aspecten: de inhoud en totstandkoming van de themaplannen, en de effecten die deze hebben gehad. Op de komende paar pagina's richten we ons eerst op de opgestelde resultaten en indicatoren zoals opgenomen in de themaplannen. Vanaf pagina 25 reflecteren we op wat er bereikt is met behulp van de themaplannen.

In wat volgt maken we in kaders gebruik van voorbeelden uit verschillende themaplannen. De kaders zijn expliciet bedoeld om onze overkoepelende bevindingen te illustreren en dienen dus niet als onderbouwing van een vergelijking tussen de themaplannen.

Resultaten zijn doorgaans als beoogde trend of ultiem doel geformuleerd

De formulering van de resultaten verschilt, zowel tussen als binnen themaplannen. De meeste resultaten zijn verwoord als een beoogde trend ("meer inwoners ...", of "het aantal ... neemt af"). In het kader rechtsboven staat een voorbeeld hiervan.

Voorbeeld uit het themaplan gezonde leefstijl



Beoogd resultaat: "Inwoners bewegen meer"

Sommige resultaten zijn daarentegen beschreven als een ultiem doel, wat in werkelijkheid waarschijnlijk niet bereikt kan worden.

Voorbeeld uit het themaplan opgroeien en opvoeden



Beoogd resultaat: "Alle kinderen de kans bieden zich te ontwikkelen"

De resultaten reflecteren de beoogde doelen, maar het is niet duidelijk wanneer zij als behaald worden gezien

De resultaten vormen een goede afspiegeling van de doelen die men hoopt te bereiken

De opgestelde resultaten sluiten doorgaans goed aan bij het hoofddoel van het themaplan. Dit betekent dat de collectieve voortgang van de resultaten direct in relatie staat tot de voortgang richting het hoofddoel. Ook geven gesprekspartners aan dat de resultaten uit de themaplannen nog steeds onderwerpen zijn die leven, en waar men voortgang op hoopt te boeken.

Met de manier waarop de meeste resultaten geformuleerd zijn, is niet te bepalen wanneer het resultaat als behaald beschouwd kan worden

Bij resultaten van het eerste type (geformuleerd als beoogde trend) wordt alleen een gewenste richting genoemd ("meer inwoners ..."). Hierdoor is onduidelijk in welke mate er sprake moet zijn van de beoogde vooruitgang, voordat er over een 'succesvolle uitvoering' gesproken kan worden. In principe zou men kunnen zeggen dat het resultaat al is behaald als er één extra inwoner meer beweegt, hoewel dit waarschijnlijk niet de gedachte achter het resultaat is geweest.

Resultaten van het tweede type (geformuleerd als ultiem doel) beschrijven een utopische werkelijkheid die in de realiteit nooit volledig bereikt zal worden ("alle

inwoners ..."). Daardoor blijft het ook voor deze resultaten de vraag in hoeverre er vooruitgang geboekt moet worden voordat men van een 'succesvolle uitvoering' kan spreken.

Voor beide typen formuleringen is het dus onduidelijk wanneer er gesproken kan worden van effectief beleid op het gebied van deze resultaten.

Deze formuleringen reflecteren de ambities die de gemeente heeft op bepaalde vlakken. In de logische structuur waarop de themaplannen zijn opgebouwd (zie ook de figuur op pagina 10) past een dergelijke formulering meer bij het doel wat een bepaald themaplan heeft. Hoewel de structuur van de themaplannen dus helder is: van meer abstracte doelen naar steeds concretere resultaten en indicatoren, wordt hier niet altijd bij aangesloten in de formulering van resultaten.

Het monitoren van de voortgang op de resultaten vraagt relatief veel metingen

Deze en de volgende pagina's richten zich op de aangewezen indicatoren. Eerst geven we een feitelijk overzicht van de indicatoren, en daarna beoordelen we deze op de mate waarin ze toepasbaar en meetbaar zijn.

Er zijn relatief veel metingen nodig om alle indicatoren te monitoren

De voortgang op de resultaten moet gemonitord worden aan de hand van de opgenomen indicatoren. Bij een deel van de indicatoren is een nulmeting opgenomen in de themaplannen. Deze nulmeting is het uitgangspunt waartegen toekomstige metingen van de indicator afgezet zullen worden. Niet voor alle indicatoren is een nulmeting genoemd, en het komt ook voor dat er nulmetingen genoemd staan die niet direct bij een indicator horen, maar er wel mee te maken hebben.

Voorbeeld uit het themaplan zelfredzaamheid



De nulmeting "percentage van de inwoners dat mantelzorger is" kent geen bijbehorende indicator, hoewel "percentage zwaar belaste mantelzorgers" en "percentage aanvragers mantelzorgcompliment" er wel aan raken.

In onderstaande tabel is het aantal resultaten en indicatoren per themaplan opgenomen.* Sommige indicatoren betreffen een combinatie van meerdere metingen, of zijn opgedeeld in meerdere categorieën. Zo wordt er voor de indicator "percentage betrokkenheid in de buurt" per wijk een meting gedaan. In de laatste kolom staat het aantal indicatoren per themaplan indien deze metingen allemaal apart mee worden geteld.

Themaplan	Resultaten	Indicatoren	Indicatoren incl. onderliggende metingen
Gezonde leefstijl	4	11	22
Leefbaarheid en veiligheid	5	10	18
Opgroeien en opvoeden	5	21	32
Participatie	5	11	16
Zelfredzaamheid	6	13	19
Totaal	25	66	107

Om bruikbaar te zijn voor de monitoring, moeten indicatoren toepasbaar en meetbaar zijn

Omdat de indicatoren de effectiviteit van het beleid weerspiegelen, is het van belang dat ze goed worden gekozen en geformuleerd

Zoals op de vorige pagina te zien is, zijn er relatief veel (in totaal 66) indicatoren aangewezen in de themaplannen. Onder deze indicatoren ligt een nog veel groter aantal grootheden dat gemeten moeten worden (maar liefst 107). De ontwikkeling van de indicatoren zou de voortgang die is geboekt op de resultaten inzichtelijk moeten maken. In het verlengde daarvan vormen ze de basis aan de hand waarvan uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van het beleid. Om dit mogelijk te maken, is het van belang dat de indicatoren dusdanig gekozen zijn dat het monitoren ervan haalbaar is en ook daadwerkelijk iets zegt over de bijbehorende resultaten.

Voor sommige doelen was het lastig om goede indicatoren op te stellen

Er zijn eerst ambities, doelen en resultaten voor de themaplannen opgesteld, waarbij niet vanaf moment één bij monitoring is stilgestaan. De gemeente heeft haar best gedaan om toepasbare en meetbare indicatoren op te stellen en om een goede nulmeting te doen, maar soms was dit niet mogelijk omdat dit bij het vastleggen van de doelen en resultaten onvoldoende was meegenomen.

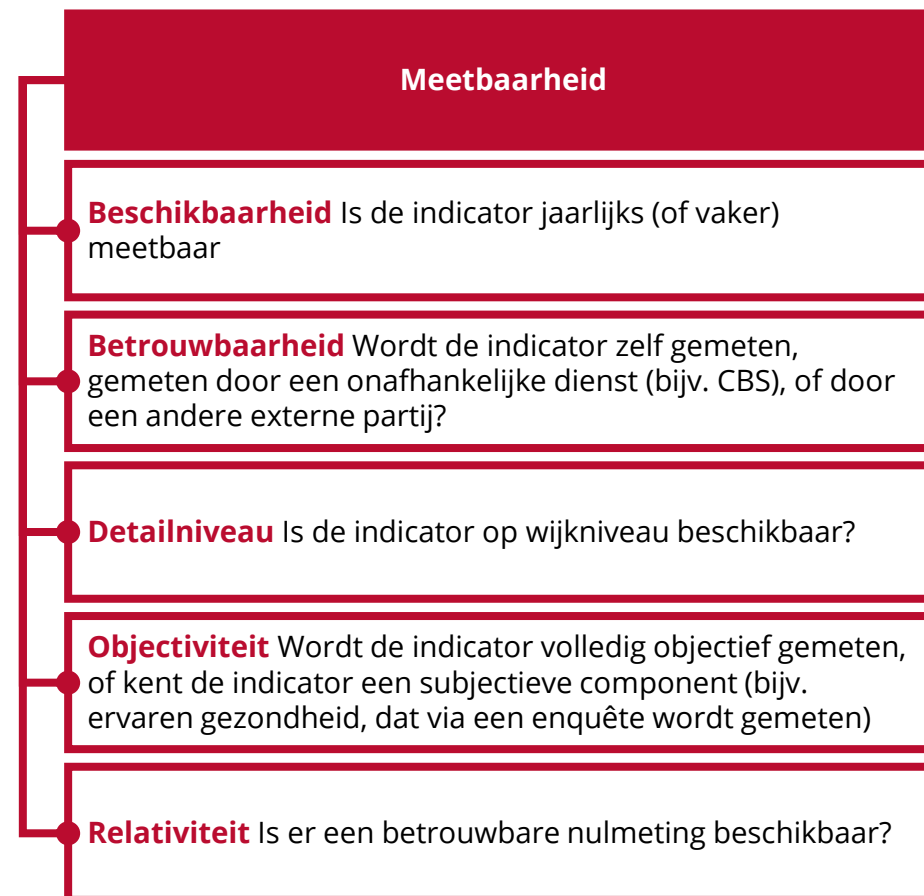
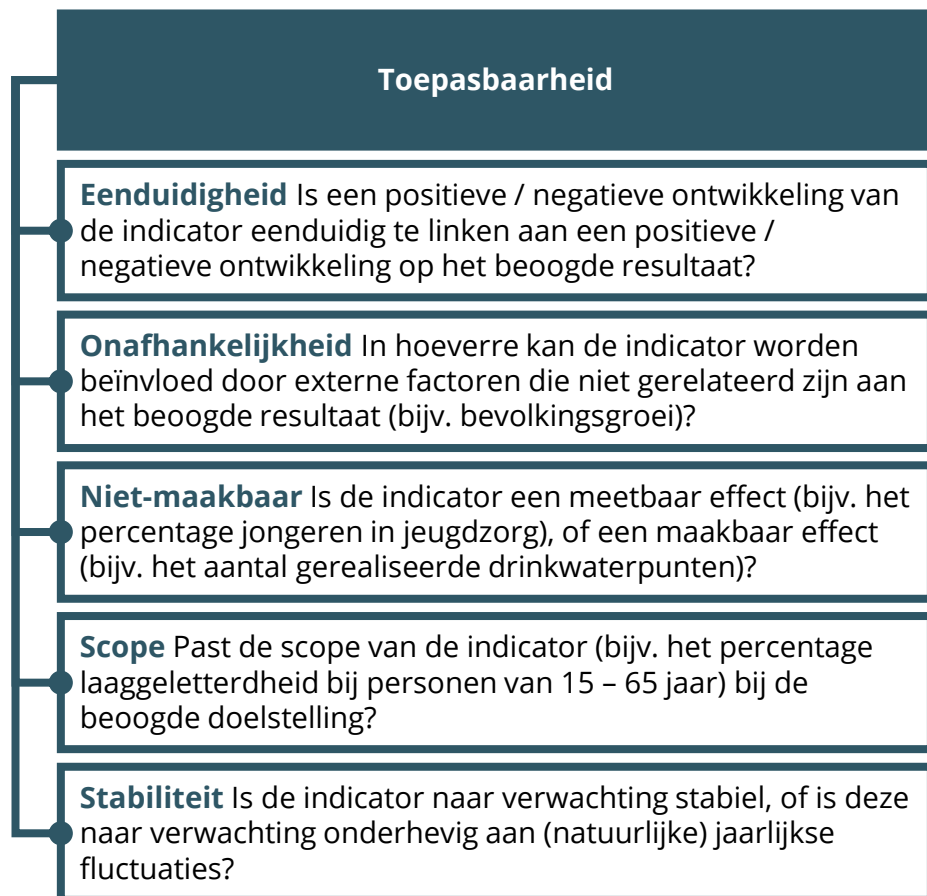
Om bruikbaar te zijn, moeten indicatoren toepasbaar en meetbaar zijn

De indicatoren waarvoor het mogelijk was om een beeld te krijgen van de voortgang op het bijbehorende resultaat zijn beschreven op pagina 21 en 22. Voor het merendeel van de indicatoren bleek dit echter niet mogelijk te zijn. Om in kaart te brengen wat de redenen hierachter zijn, hebben we de indicatoren uit de themaplannen inhoudelijk beoordeeld. Voor deze beoordeling hebben we naar twee verschillende eigenschappen gekeken:

1. **De toepasbaarheid:** In welke mate passen de indicatoren ook bij de resultaten? Zijn de indicatoren een goede afspiegeling, indicatie, of proxy van het resultaat?
2. **De meetbaarheid:** In hoeverre is de indicator goed meetbaar, zowel ten tijden van het opstellen als in latere jaren?

Voor beide eigenschappen zijn vijf criteria geformuleerd die gezamenlijk een beeld geven van de toepasbaarheid en meetbaarheid van de indicatoren. Op de volgende pagina's geven we eerste een overzicht van deze criteria. Daarna wordt per criterium een overkoepelend beeld gegeven van de mate waarin de indicatoren aan dat criterium voldoen.

De indicatoren uit de themaplannen zijn beoordeeld op hun toepasbaarheid en meetbaarheid



De toepasbaarheid verschilt per indicator



Onderstaand zijn de overkoepelende beelden voor de criteria die horen bij **toepasbaarheid** opgenomen. Expliciete voorbeelden bij alle criteria zijn opgenomen in bijlage I.

- a **Eenduidigheid** | van bijna de helft van de indicatoren hangt de richting van ontwikkeling vrijwel zeker, of volledig, samen met die van het resultaat. Voor iets meer dan een derde hangen deze ontwikkelrichtingen waarschijnlijk samen. Voor ongeveer een vijfde van de indicatoren hangt de toe- of afname mogelijk samen met de toe- of afname van de voortgang op het resultaat, of is er sprake van een onafhankelijkheid.
- b **Onafhankelijkheid** | iets minder dan de helft van de indicatoren wordt weinig of nauwelijks beïnvloed door externe factoren. Ongeveer een derde wordt daar deels door beïnvloed. Voor ongeveer een kwart geldt dat ze in vrij grote, of zeer grote mate beïnvloed (kunnen) worden door externe factoren.
- c **Niet-maakbaar** | de grote meerderheid (zo'n 4 op de 5) van de indicatoren voldoet aan dit criterium doordat ze weinig of geen maakbare effecten bevatten. Van de overige indicatoren bevatten de meeste een deels maakbaar effect, en zijn er slechts een paar die een dergelijk effect in grote mate bevatten.
- d **Scope** | de scope van ongeveer drie kwart van de indicatoren past grotendeels of volledig bij de scope van het resultaat. Van de meeste andere indicatoren past de scope deels bij het resultaat, maar missen er categorieën, of zijn er juist categorieën te veel.
- e **Stabiliteit** | ongeveer 2 op de 5 indicatoren is behoorlijk of zeer stabiel en fluctueert jaarlijks nauwelijks. Een ongeveer even grote groep indicatoren kan gematigd stabiel worden genoemd en vertoont op jaarbasis enige fluctuaties. De overige indicatoren zijn redelijk of zeer instabiel en fluctueren naar verwachting vrij veel.

Het merendeel van de indicatoren is niet jaarlijks beschikbaar, of mist een betrouwbare nulmeting



Onderstaand zijn de overkoepelende beelden voor de criteria die horen bij **meetbaarheid** opgenomen. Expliciete voorbeelden bij alle criteria zijn opgenomen in bijlage I.

- a **Beschikbaarheid** | ongeveer een derde van de indicatoren is niet jaarlijks beschikbaar. De meesten daarvan zijn slechts eens in de vier jaar beschikbaar, en van sommigen is niet precies bekend hoe vaak ze beschikbaar zijn. De overige indicatoren zijn wel jaarlijks beschikbaar.
- b **Betrouwbaarheid** | de helft van de indicatoren wordt door de gemeente Dronten zelf gemeten, of wordt in opdracht van de gemeente gemeten. Een kwart wordt gemeten door een onafhankelijke dienst (zoals bijvoorbeeld het CBS), en het laatste kwart wordt gemeten door een andere externe partij.
- c **Detailniveau** | alle indicatoren zijn beschikbaar op niveau van de gemeente Dronten als geheel. Daarnaast is ongeveer twee derde van de indicatoren zelfs beschikbaar op wijkniveau.
- d **Objectiviteit** | ongeveer twee derde van de indicatoren is volledig objectief van aard. De overige indicatoren kennen subjectieve invloeden, of zijn zelfs volledig subjectief van aard.
- e **Relativiteit** | van ongeveer twee op de vijf indicatoren is een beschikbare en betrouwbare nulmeting opgenomen in de themaplannen. Bij ongeveer een derde is wel sprake van een nulmeting, maar is deze nulmeting minder betrouwbaar, of minder recent. Voor meer dan een kwart van de indicatoren is er geen nulmeting opgenomen in het bijbehorende themaplan.

Het aantal indicatoren is groot, en hoewel er verbeterpunten zijn, is de toepasbaarheid vrij goed

Uit de analyse van de resultaten en indicatoren die opgenomen zijn in de themaplannen, en vanuit de input uit interviews en focusgroepen, volgen een aantal bevindingen.

Veel indicatoren zijn passend verwoord als een meetbare grootheid

De indicatoren die bij de resultaten zijn opgenomen verschillen behoorlijk van elkaar in verwoording. De meeste indicatoren zijn opgesteld als een meetbare grootheid ("het percentage inwoners dat ..."). Sommige indicatoren zijn echter geformuleerd als doel ("jaarlijks 5% minder ..."), als ja/nee-vraag ("is ... behaald?"), of als een activiteit ("analyse naar ..."). Deze laatste typen formuleringen zijn minder passend als indicatoren omdat er geen geleidelijke ontwikkeling van een resultaat mee gemeten wordt. De formuleringen als doel of als ja/nee-vraag passen meer bij resultaten dan indicatoren.

Het aantal genoemde indicatoren en resultaten is groot, waardoor het niet haalbaar is om deze allemaal continu te monitoren

Het aantal indicatoren dat is genoemd in de themaplannen is groot, zeker als alle onderliggende grootheden die gemeten moeten worden mee worden geteld. In de praktijk blijkt het niet haalbaar te zijn voor de gemeente om de ontwikkelingen van al deze indicatoren in beeld te brengen en te houden. Dit

betekent in principe niet dat er inhoudelijk te veel in de themaplannen stond om bij te houden. Wel had de gemeente beter kunnen monitoren als ze met minder indicatoren per themaplan had gewerkt.

Hoewel er voor een aantal indicatoren verbeterpunten bestaan, is de meerderheid van de indicatoren toepasbaar te noemen

Over het algemeen past de meerderheid van de indicatoren inhoudelijk bij de resultaten waaraan ze gekoppeld zijn. De meeste indicatoren hebben een passende scope en meten effect in plaats van inspanning (niet-maakbaarheid). Toch zijn er voor veel indicatoren ook aandachtspunten te noemen. Zo is er een aantal indicatoren die in ieder geval deels worden beïnvloed door externe factoren. In de praktijk is dit vaak onvermijdbaar, maar het is wel van belang om de invloed van externe factoren als onderbouwing op te nemen. Ook zijn niet alle indicatoren even stabiel, waardoor er op jaarbasis inherente schommelingen bestaan. Tot slot zijn er ook indicatoren waarvan de ontwikkeling niet volledig eenduidig te koppelen is aan een positieve of negatieve ontwikkeling op het resultaat. Hierbij is het echter wel belangrijk om op te merken dat het in de praktijk onmogelijk zal zijn om een set indicatoren te hanteren die ten alle tijden perfect voldoet aan alle theoretisch wenselijke eisen.

Er zijn meerdere redenen waardoor de indicatoren niet goed meetbaar zijn

Een groot deel van de indicatoren is, om meerdere redenen, minder goed meetbaar

Voor veel indicatoren blijkt het lastig te zijn om een frequente, betrouwbare meting te kunnen uitvoeren.

1. Een groot probleem daarbij is dat een derde van de indicatoren niet jaarlijks beschikbaar is. Bij dergelijke frequenties is het vrijwel onmogelijk om beleidsmatig bij te kunnen sturen aan de hand van deze indicatoren.
2. Ook is er voor een flink deel van de indicatoren geen uitgangspunt (nulmeting) bekend. Het ontbreken van een dergelijke basis maakt het lastig om de ontwikkeling van een indicator te duiden.
3. Een aantal indicatoren kent in ieder geval deels subjectieve componenten. In sommige gevallen valt hier waarschijnlijk niet aan te ontkomen, maar in sommige andere gevallen zijn hier misschien ook andere keuzes in te maken.

Monitoring is een vraagstuk waar veel gemeenten mee worstelen. In Dronten is er al veel nagedacht over het meten van resultaten, waardoor in deze evaluatie de indicatoren op detailniveau beoordeeld kunnen worden. Alle indicatoren zijn

in ieder geval beschikbaar op gemeentelijk niveau, en een deel is zelfs op wijkniveau beschikbaar. Dit maakt het mogelijk om wijkgericht invulling te geven aan de themaplannen.

De keuze om bepaalde indicatoren al dan niet te gebruiken moet bewust worden gemaakt

De aangegeven redenen die ervoor zorgen dat indicatoren minder goed meetbaar zijn hoeven niet per se problematisch te zijn, maar het is wel van belang om hier bewuste keuzes in te maken. Er kan wel degelijk gekozen worden voor indicatoren die slechts eens in de vier jaar beschikbaar zijn, als men zich er bewust van is dat deze indicatoren dan weinig zeggen over een beleidsperiode van vier jaar. Voor langere termijnen kunnen dergelijke indicatoren bijvoorbeeld wel nuttig zijn. Daarnaast kan er voor effecten die kwantitatief lastig te meten zijn ook gebruik gemaakt worden van een andere type indicatoren (bijvoorbeeld cliëntervaringen). Ook hiervoor is het echter van belang dat hier vooraf bewust voor wordt gekozen, waarbij helder is wat men verwacht wel en niet te kunnen zeggen o.b.v. deze indicatoren. Tijdens de evaluatie viel op dat de gemeente dit jaar veel aandacht heeft voor monitoring en bezig is om meer bewuste keuzes te maken in haar monitoringsstrategie.

De gemeten ontwikkeling van de indicatoren is moeilijk te duiden

Voor meer dan de helft van de indicatoren ontbreekt het aan (jaarlijkse) metingen. Hierdoor is het voor veel beoogde resultaten niet mogelijk om de voortgang in kaart te brengen. Om toch een beeld te geven van de impact die de themaplannen gemaakt hebben, is er per themaplan één indicator uitgelicht waarvoor metingen beschikbaar waren. Onderstaand beschrijven we de dynamiek van deze indicatoren, en voorzien deze van een onderbouwing.

Leefbaarheid en veiligheid

Om de voortgang op het resultaat “meer passende hulpverlening voor inwoners met verward en/of onbegrepen gedrag” te duiden, is als indicator “het aantal meldingen van personen met verward gedrag (E33-meldingen) bij politie” opgenomen. In onderstaande tabel zijn de metingen van deze indicator weergegeven.

2016	2017	2018	2019	2020
139	163	162	216	196

Er is een duidelijke toename te zien in het aantal E33-meldingen tot 2019. In het laatste jaar daalt het aantal meldingen licht, maar kan worden veroorzaakt door

de corona-pandemie. Er zijn over de afgelopen jaren dus meer E33-meldingen gedaan, waardoor geconcludeerd zou kunnen worden dat het resultaat niet wordt bereikt. Landelijk stijgt het E33-meldingen echter ook. De stijging zou dus in ieder geval afgezet moeten worden tegen de landelijke trend en zelfs dan kunnen bijvoorbeeld keuzes in de registratie bij de politie een rol spelen. Deze indicator is beïnvloedbaar door andere factoren, waardoor het niet duidelijk is in hoeverre veranderingen toe te schrijven zijn aan het Drontse beleid.

Gezonde leefstijl

Voor het resultaat “inwoners zijn zich meer bewust van de risico's van ongezond eten” is “het aantal deelnemers aan voorlichtingsbijeenkomsten en campagnes over gezonde leefstijl” als indicator geformuleerd. Hoewel eerder werd opgemerkt dat er op deze indicator inhoudelijk dingen aan te merken zijn, geeft de voortgang in onderstaande tabel wel weer dat de gemeente hier bewust op in heeft gezet. De enorme daling in het laatste jaar heeft wederom te maken met de corona-pandemie.

2016	2017	2018	2019	2020
-	6.847	8.919	12.623	1.244

De gemeten ontwikkeling van de indicatoren is moeilijk te duiden

Zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden

Om de voortgang op “inwoners krijgen de hulp die nodig is” te meten, wordt de indicator “aantal huishoudens per 1.000 huishoudens met beschikking maatwerk voorziening Wmo” gebruikt. Hoewel er wat lichte schommelingen te zien zijn in onderstaande tabel, is de tendens dat dit aantal huishoudens (per 1.000 huishoudens) toeneemt.*

2016	2017	2018	2019	2020
90	81	106	123	114

Opgroeien en opvoeden

Het resultaat “minder kinderen maken gebruik van jeugdhulp, of meer kinderen maken gebruik van een verschuiving van zwaardere naar lichtere hulp” wordt gemeten aan de hand van de indicator “gemiddelde prijs per unieke jeugdige”. Deze gemiddelde prijs is in onderstaande tabel weergegeven.

2016	2017	2018	2019	2020
-	€ 11.693,66	€ 11.995,71	€ 10.833,95	€ 10.407,60

Van 2017 naar 2018 is een lichte toename te zien van deze gemiddelde prijs, maar in de latere jaren wordt een grote daling gesignaleerd, waardoor de prijs per jeugdige in 2020 meer dan € 1.000 lager ligt dan in 2017.

Participatie

Voor het resultaat “meer huishoudens met een minimuminkomen zijn in beeld en maken gebruik van voorzieningen” wordt de indicator “gebruik toegankelijkheidsbijdrage (Pas van Dronten) neemt in de periode 2017 - 2022 toe met 10%” gebruikt. In onderstaande tabel is te zien dat het gebruik in 2019 al met bijna 20% was toegenomen ten opzichte van 2017. In 2020 is dit weer afgenomen, wat meer dan waarschijnlijk te maken heeft met de coronapandemie.

2016	2017	2018	2019	2020
-	1.211	1.406	1.452	1.295

De uitwerking van het beleid is door autonome ontwikkelingen beïnvloed

De corona-pandemie heeft een grote invloed gehad op de themaplannen

Zoals bij een aantal indicatoren vermeld is, heeft corona een grote invloed gehad op (de uitwerking van) het beleid. Verschillende activiteiten konden niet doorgaan en bijeenkomsten met partners vielen uit. Ook de verbinding tussen organisaties onderling en met de samenleving was lastig. Toch geven gesprekspartners die in meerdere gemeenten actief zijn (geweest) aan dat de gemeente Dronten in mindere mate last gehad van de corona-crisis dan sommige andere gemeenten, voornamelijk omdat er al sprake was van een sterk samenwerkingsverband.

Het landelijke beleid heeft invloed gehad op de uitwerking van het lokale beleid

Naast corona hebben ook het Rijksbeleid en de bijbehorende wetgeving het sociaal domein onder druk gezet, wat uitdagingen met zich meebrengt voor gemeenten. Een voorbeeld hiervan is de invoering van het abonnementstarief.

Om het beleid beter te monitoren en bij te kunnen sturen, is het goed om de monitor sociaal domein te verbeteren of door te ontwikkelen

Buiten de indicatoren die op de voorgaande pagina's zijn opgenomen, zijn er nauwelijks tot geen indicatoren waarvoor er consistente, betrouwbare metingen beschikbaar zijn. Dit maakt het voor de gemeente lastig om het beleid tussentijds bij te kunnen sturen. Om dit mogelijk te maken kan het helpen om de monitor sociaal domein die de gemeente gebruikt door te ontwikkelen en meer aandacht te geven. Dit kan op meerdere manieren, maar belangrijk hierbij is dat de juiste indicatoren worden gebruikt. Enerzijds dienen deze indicatoren voldoende meetbaar te zijn, anderzijds dienen ze ook een goede afspiegeling te zijn van de effectiviteit van het gevoerde beleid.

De themaplannen hebben een belangrijke rol gehad als aanjager van bestaande initiatieven

De themaplannen hebben een belangrijk aanjaagfunctie gehad

Een groot deel van de meerwaarde van de themaplannen zit in de aanjaagfunctie die ze hebben vervuld. Veel van de beschreven activiteiten en initiatieven bestonden ook voor het opstellen van de themaplannen al, maar hier is wel een extra impuls aangegeven. Daarnaast heeft vooral het opstellen van de themaplannen een beweging tot stand gebracht. De samenwerking tussen betrokken partijen is hiermee versterkt.

Naar omstandigheden zijn veel geplande activiteiten georganiseerd en is er vooruitgang geboekt op de opgestelde resultaten

Voor zover dit mogelijk was (in verband met de corona-pandemie bijvoorbeeld), heeft het merendeel van de activiteiten die beschreven stonden in de themaplannen ook daadwerkelijk plaatsgevonden. Hoewel het met behulp van de aangewezen indicatoren lastig is om onderbouwde uitspraken te doen over de effecten die zij hebben gehad, geven gesprekspartners vanuit verschillende organisaties wel aan het gevoel te hebben dat er voortgang is geboekt op de opgestelde resultaten.

De themaplannen omvatten een groot aantal doelen die in een relatief korte tijd bereikt zouden moeten worden

De resultaten uit de themaplannen omvatten een ambitie die erg groot is om in drie jaar te bereiken. Het ontbreekt in de themaplannen aan prioritering en fasering om richting te kunnen geven aan het oppakken van deze grote opgave. De transitie naar een participatieve en inclusieve samenleving zal langer duren dan drie jaar. Toch bevatten de huidige themaplannen veel beoogde resultaten die horen bij de situatie waarin de volledige transitie is doorlopen. Door het ontbreken van een fasering, waarin de transitie stapsgewijs wordt vormgegeven, ontstaat soms ten onrechte het gevoel dat er weinig vooruitgang wordt geboekt.



Bevindingen

Rol van betrokkenen, samenwerking
en dienstverlening aan inwoners

De gemeente kiest ervoor om niet altijd het voortouw te nemen, maar ruimte te geven aan eigen initiatief

De gemeente is de initiatiefnemer van de strategie en themaplannen

In 2018 is het beleid sociaal domein voor de daaropvolgende vier jaar opgesteld. De gemeente heeft bijeenkomsten georganiseerd met maatschappelijke partners, professionals, inwoners en de raad. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de speerpunten voor het beleid bepaald. Alle betrokkenen hebben op deze manier een bijdrage geleverd aan de inhoud van de strategie en themaplannen. De gemeente had de regie over de totstandkoming van het beleid en zij was penvoerder van de beleidsstukken.

Het bereiken van doelen in gezamenlijkheid is daarbij het uitgangspunt

In de strategie voor het sociaal domein ligt een sterke nadruk op participatie. De gemeente is 'mogelijkhedenmaker': "we werken samen, faciliteren en maken nieuwe verbindingen". Deze rol vanuit de gemeente is nodig om ambities zoveel mogelijk samen te realiseren.

Voorbeeld uit het themaplan gezonde leefstijl



Activiteit	Verantwoordelijk	Partners
Leefstijllessen op het VO	GGD	Scholen

Ook in de themaplannen komt duidelijk naar voren dat de gemeente het samen wil doen. Dat betekent ook dat de gemeente niet altijd betrokken is bij de uitvoering van het beleid, zie bijvoorbeeld de activiteit in het kader hiervoor.

Het streven is dat inwoners deelnemen én bijdragen als dat kan

Naast het samen optrekken in beleid wilde de gemeente een beweging inzetten naar een participatiesamenleving. Door aan te sluiten bij de logica en beleving van inwoners, is het de bedoeling dat zij zelf ook kunnen bijdragen aan het beleid dat uiteindelijk voor hen bedoeld is. Mede daarom heeft de gemeente budget beschikbaar gesteld voor initiatieven uit de samenleving die bijdragen aan de uitvoering van de themaplannen.

Maatschappelijke partners zijn cruciaal voor de uitvoering van beleid

Op verschillende plekken in de beleidsstukken staat genoemd dat de gemeente "niet dé maar één van de spelers is die zich inzet voor de samenleving". Door bewust nog meer de samenwerking op te zoeken, wil de gemeente dat partners en aanbieders eigenaarschap, medezeggenschap en verantwoordelijkheid voor de doelen van het beleid krijgen. Dit maakt dat het succes van het beleid in de afgelopen jaren sterk afhankelijk is van de inzet van maatschappelijke partners.

Beleidsmedewerkers zijn sterk inhoudelijk gedreven, maar vergeten soms (bij) te sturen op de voortgang

Beleidsmedewerkers vertellen met passie over hun werkzaamheden

Iedere medewerker van het sociaal team van gemeente Dronten is betrokken bij één of meerdere themaplannen. Beleidsmedewerkers vertellen met veel enthousiasme over de activiteiten uit de themaplannen waar zij bij betrokken zijn. Bij ieder(e) activiteit of project wordt een helder (kwalitatief, niet op basis van monitoringsgegevens) beeld geschetst van het doel, de voortgang en wat het oplevert. Beleidsmedewerkers geven aan dat ze hun 'dagelijkse praktijk' goed kunnen relateren aan de themaplannen, maar dat zij hun werkzaamheden niet uitvoeren met de themaplannen als een soort 'handleiding'. De themaplannen worden meer gezien als het samenbrengen van de dingen waar men al mee bezig was.

Het ambtelijk team weet elkaar makkelijk en snel te vinden

Binnen de gemeente ervaart men een goede samenwerking onderling. Behalve de trekker van elk themaplan, kunnen beleidsmedewerkers bij verschillende themaplannen horen. Desondanks weet men elkaar goed te vinden en komt men wanneer nodig altijd snel uit bij de juiste persoon.

Medewerkers ervaren te weinig tijd voor het aanjagen op de voortgang

Op dit moment hebben enkel de trekkers van de themaplannen een expliciete rol om de themaplannen een stap verder te brengen. Beleidsmedewerkers dragen vanuit hun reguliere werkzaamheden bij aan de themaplannen. Echter, sturen op de resultaten en aanjagen op de voortgang van de themaplannen wordt gezien als aanvullend werk waar op dit moment geen ruimte voor is in het takenpakket. Met enkel de trekkersfunctie is de capaciteit voor het aanjagen en –sturen momenteel onvoldoende geborgd.

Voorbeeld uit het themaplan opgroeien en opvoeden



Voor dit themaplan zijn verschillende trekkers geweest en is de functie op dit moment niet belegd. Dit komt mogelijk door een ervaren gebrek aan tijd.

Bovenstaande uitdaging zorgt ervoor dat de gemeente moeite heeft om de regie op de uitvoering te borgen. Er is onvoldoende tijd om naast de aandacht voor de inhoud van het beleid ook in te zetten op het procesmatig faciliteren van de uitvoering van het beleid.

Met name faciliterend en verbindend vervult de gemeente een waardevolle rol

Initiatieven uit de samenleving financiert de gemeente met subsidies

Zoals gezegd krijgen partners (en ook inwoners) een belangrijke rol toebedeeld in de uitvoering van het beleid. Tegelijkertijd gaat het om gemeentelijk beleid en is de verwachting uiteraard niet dat de financiering daarvan ook 'zelfstandig' wordt georganiseerd. De activiteiten uit de themaplannen die de gemeente niet zelf uitvoert, worden uitbesteed door middel van subsidies. Vanwege de participatieve opzet van de themaplannen heeft gemeente Dronten een relatief breed opgezet subsidiebeleid in vergelijking met andere gemeenten.

Het subsidiebeleid creëert veel speelruimte voor partners en inwoners

Betrokken partners en inwoners ervaren de ruimte die de gemeente zowel inhoudelijk als financieel creëert in haar beleid voor het sociaal domein als positief. De eerdergenoemde rol als 'mogelijkhedenmaker' die de gemeente wil hebben, komt goed tot uiting in de praktijk. Voor partners is het prettig dat de gemeente hen als gelijkwaardige partijen ziet, en niet simpelweg als subsidieontvangers (zie voorbeeld in kader). Initiatiefnemers van bewonersinitiatieven geven aan dat het 'financiële steuntje in de rug' heeft geholpen, maar dat vooral het meedenken en ondersteunen vanuit de gemeente gaandeweg het project erg behulpzaam was.

Ervaring van een maatschappelijke partner



Gemeente Dronten ziet ons als belangrijke samenwerkingspartner. Er is bereidheid om samen op te trekken en wederzijds vertrouwen in elkaar.

De gemeente speelt een belangrijke rol in het creëren van verbindingen

In de gesprekken met maatschappelijke partners krijgen we regelmatig terug dat Dronten een erg betrokken gemeente is. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat gemeente en partners intensief met elkaar samenwerken. In veel gevallen is de gemeente de verbindende schakel in de samenwerking.

Men spreekt elkaar met name over losse projecten en activiteiten

De samenwerkingspartners zijn per activiteit in de themaplannen benoemd en ook financiering gebeurt veelal per activiteit. Hierdoor vindt het gesprek tussen gemeente en partners meestal plaats op activiteiten-/projectniveau. Er is minder afstemming over de voortgang op de overkoepelende doelen en resultaten van de themaplannen.

De aandacht voor het betrekken van partners en inwoners is kenmerkend voor gemeente Dronten

Het betrekken van inwoners staat hoog op de agenda van de gemeente

Inwonersparticipatie is een centraal thema in het beleid van Dronten, waarvoor de gemeente een paar jaar terug al een sterke ambitie had. Dit heeft geresulteerd in een groeiend aantal actieve inwoners, meer aandacht voor het contact in de wijk en een *mindset* bij partners en gemeente die zoveel mogelijk gericht is op de leefwereld van inwoners.

Ervaring van medewerker van de Meerpaal



Inwoners organiseren zelf een heleboel en participeren zo ook meer. Op die manier raak je aan verschillende doelstellingen uit de themaplannen.

Partners waarderen de open en ambitieuze houding van de gemeente

Voor deze evaluatie zijn verschillende partners gesproken, van zorgaanbieders tot maatschappelijke organisaties in het voorveld. Het viel op dat men in vrijwel ieder gesprek waardering uitsprak voor de houding van de gemeente. Deze houding straalt uit dat zij samen wil optrekken en gebruik wil maken van eenieders kwaliteiten om écht een stap verder te komen. In verschillende

interviews gaven gesprekspartners aan dat Dronten hier positief in opvalt.

Voor betrokkenen is niet altijd duidelijk wie wat doet bij de gemeente

Hoewel partners over het algemeen positief zijn over de samenwerking, gaven ze aan dat het overzicht op het geheel van themaplannen mist. Het is niet altijd helder wie waarvoor verantwoordelijk is bij de gemeente, en activiteiten worden soms dubbel of juist niet opgepakt.

In de praktijk was het lastig om de themaplannen 'levend' te houden

De doelen en resultaten van het beleid zijn op themaplanniveau opgesteld, hier zijn partners aan de start actief bij betrokken. In de uitvoering stonden de activiteiten centraal, waarbij de opdeling in themaplannen wat minder naar voren kwam. Doordat gaandeweg beperkt de koppeling is gemaakt tussen de uitgevoerde activiteiten en de beoogde resultaten, hebben de themaplannen steeds meer een impliciete betekenis gekregen en zijn ze minder het onderwerp van gesprek geweest. Partners voelen zich verantwoordelijk voor een bepaalde activiteit, maar minder voor een doel of resultaat van één van de themaplannen.

De goede samenwerking creëert een basis die ervoor zorgt dat men hoge verwachtingen heeft van elkaar

De onderlinge verbinding tussen partijen faciliteert de samenwerking

In het sociaal domein van Dronten zijn partners en de gemeente nauw met elkaar verbonden. Dit komt enerzijds omdat partners een grote rol hebben gehad in het vormgeven en uitvoeren van beleid, maar ook omdat de medewerkers van de gemeente zich open en betrokken opstellen naar partners toe. Zij zijn vaak het verlengstuk dat de verbinding tussen partners legt, maar inmiddels weten partners elkaar onderling ook goed te vinden. Tijdens de evaluatie sprak iedereen waardering uit voor de prettige samenwerking onderling. De gelegde verbindingen in de coalities bij de totstandkoming van de themaplannen vormen hiervoor de basis.

Zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau ervaart men korte lijntjes

De nauwe verbindingen tussen partners en gemeente zorgen ervoor dat men elkaar gemakkelijk en snel weet te vinden. Zoals gezegd ontbreekt het soms aan een eenduidig beeld van de rol- en taakverdeling bij de gemeente, maar het laagdrempelige contact maakt dat men uiteindelijk altijd bij de juiste mensen uitkomt. Ook op bestuurlijk niveau zijn de lijntjes kort. In coronatijd hielpen de korte lijntjes om snel te kunnen schakelen (zie voorbeeld in kader).

Ervaring van een maatschappelijke partner



Toen de “Avondklokrellen” ontstonden was er gelijk contact tussen gidsen, politie, en de Meerpaal om tot de benodigde samenwerkingsafspraken te komen.

Het prettige contact onderling zorgt voor een sterk lerende cultuur

Doordat men in de samenwerking een goede vertrouwensbasis heeft gelegd, is er ruimte om open en eerlijk tegen elkaar te zijn en op die manier van elkaar te leren. Het sociaal domein van Dronten kent ambitieuze plannen, met als gevolg hoge verwachtingen van elkaar. De aandacht voor inwonerparticipatie* is hier een voorbeeld van. Dit zorgt ervoor dat betrokkenen én een positief beeld schetsen én verschillende verbeterpunten aandragen.

Men richt zich te weinig op het bestendigen van wat goed gaat

De ambitieuze houding en sterk lerende cultuur zorgt ervoor dat zowel de gemeente als partners vooral op zoek gaan naar ‘wat kan anders?’ en ‘wat moet beter?’. Tegelijkertijd gaat daardoor soms de aandacht voor de successen verloren en is men minder bezig met hoe hier aan vastgehouden kan worden.

Partners geven aan dat de intensieve en participatieve start in de uitvoering meer terug had kunnen komen

De start van de themaplannen beschrijven partners als een succesverhaal

Wanneer we partners vragen naar de themaplannen beginnen ze vrijwel altijd over start van de themaplannen. Ze zijn zeer te spreken over het gezamenlijke proces waarin het beleid tot stand is gekomen. Doordat het sociaal domein aan veel verschillende thema's raakt, komen partners vaak 'onvolledig' beleid van gemeenten tegen. Het gezamenlijke proces heeft ervoor gezorgd dat alle relevante perspectieven zijn meegenomen. Ook heeft de start voor partners een belangrijke rol gespeeld in het ontmoeten van elkaar en van de gemeente. Hiermee zijn bestaande banden aangehaald en nieuwe verbindingen gelegd.

Partners leveren een belangrijke bijdrage aan de uitvoering

Op papier krijgen maatschappelijke partners een grote rol toebedeeld in de themaplannen. In elk themaplan zijn activiteiten op een rij gezet. Bij iedere activiteit is benoemd wie verantwoordelijkheid draagt voor de activiteit (een partner of de gemeente) en welke partijen betrokken zijn in de uitvoering. Met name een aantal grote maatschappelijke organisaties in Dronten (Meerpaal, OFW, MDF, GGD) zijn aan veel activiteiten gekoppeld. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk pakken partners deze rol. In de gesprekken met partners komt terug dat het gros van de activiteiten is opgepakt, soms op

individueel niveau en soms in (grote) coalities.

In succesvolle coalities dragen partners samen de verantwoordelijkheid

De beoogde coalities van de themaplannen hadden tot doel om de gezamenlijk opgestelde ambities ook samen te realiseren. Voor een deel ging het om bestaande samenwerkingsverbanden en deels moesten de themaplannen nieuwe samenwerkingen opleveren. Vooral de coalities met al bestaande verbindingen tussen partners zijn een succes. Het lukt dan om gedeeld(e) eigenaarschap, medezeggenschap en verantwoordelijkheid te creëren.

Voorbeeld uit het themaplan zelfredzaamheid



ZamenEen is een, en misschien wel dé, succesvolle coalitie in Dronten. De coalitie is ontstaan vanuit twee reeds bestaande burgerinitiatieven.

In de uitvoering misten partners de bijeenkomsten zoals die van de start

De gezamenlijke start van de themaplannen is mettertijd op de achtergrond geraakt. Daar waar een 'succescoalitie' ontbreekt, geven partners aan dat ze beperkt zijn meegenomen in de voortgang op de themaplannen.

In het sociaal domein van gemeente Dronten is veel aandacht voor inwonerparticipatie

Het beleid van Dronten maakt bewust ruimte voor bewonersinitiatieven

De aandacht voor inwonerparticipatie in Dronten is een bijzonder gegeven. Zoals gezegd is dit iets waar Dronten zich in onderscheidt ten opzichte van andere gemeenten. Met SamenActief maakt de gemeente (financieel) ruimte voor ideeën en initiatieven uit de samenleving. SamenActief was voorheen met name werkzaam in het fysieke domein, maar is sinds de themaplannen ook actief in het sociale domein.

Ervaringen van initiatiefnemers bij SamenActief



21 van de 27 initiatiefnemers uit de enquête van SamenActief hebben een “prima” tot “heel goede” ervaring met de ontwikkeling van hun initiatief.

Bovenstaand kader is gebaseerd op een enquête onder initiatiefnemers.

De gemeente zet inwoners niet proactief aan om initiatieven op te zetten

Vanuit haar faciliterende rol creëert de gemeente ruimte voor inwoners die iets extra's willen doen voor hun omgeving. Dit betekent dat de gemeente meedenkt met inwoners, op zoek gaat naar financiële mogelijkheden en helpt om het

initiatief verder te brengen. Het eerste initiatief moet wel vanuit de inwoner komen en lang niet alle inwoners weten van de mogelijkheden.

Wel is er veel ruimte voor inwoners die zelf het initiatief nemen

Ook voor de initiatiefnemers van bewonersinitiatieven geldt dat vooral een bepaalde doelgroep wordt bereikt. Vanwege het beroep dat wordt gedaan op eigen initiatief en zelf organiserend vermogen zal deze groep nog kleiner zijn dan de 'actieve inwoners' (slide 33). Tegelijkertijd begrijpen de initiatiefnemers ook dat de gemeente een meer faciliterende rol nastreeft, zie kader hieronder.

Ervaring van een initiatiefnemer bij SamenActief



De gemeente komt niet zelf met initiatieven die opgepakt moeten worden, maar dat is ook prima: we kennen de wijk zelf het beste.

Vooral in georganiseerde platforms dragen inwoners stevig bij

Organisaties zoals de Meerpaal en MeerSamen zijn een belangrijk verlengstuk voor inwoners om te participeren in het beleid van de gemeente. Deze platforms hebben een rol gespeeld in de groei van actieve inwoners.

Inwoners die de gemeente kennen zijn positief over de dienstverlening, maar nog niet iedereen wordt bereikt

Er bestaat een verschil tussen actieve en stille inwoners

Tijdens de evaluatie zijn verschillende gesprekken gevoerd met inwoners en vertegenwoordigers van inwoners. Wanneer zij hun inzichten delen is er onderscheid te maken tussen eigen ervaringen en ervaringen van anderen. De eigen ervaringen die zij delen horen bij het beeld van de actieve inwoners. Zij weten de gemeente al goed te vinden, worden graag betrokken wanneer dat kan en zetten zich vaak al actief in voor de gemeente. De ervaringen van anderen passen meer bij de categorie 'stille inwoners'. Voor deze inwoners is het beleid vaak juist bedoeld, maar zij laten minder (makkelijk) van zich horen. Dat zijn bijvoorbeeld jongeren met LVB of mensen met een fysieke beperking.

Actieve en stille inwoners hebben naar verwachting behoefte aan verschillende dienstverlening. Actieve inwoners willen ondersteund worden bij hun initiatief, terwijl stille inwoners vaker behoefte hebben aan 'hulp voor henzelf'.

Actieve inwoners zien de dienstverlening als toegankelijk en meedenkend

Zoals gezegd besteedt de gemeente veel aandacht aan inwonerparticipatie. Actieve inwoners zijn positief over de ondersteuningsmogelijkheden die de gemeente aanbiedt. Ook waarderen zij het feit dat de gemeente inwoners veel

kansen biedt om actief bij te dragen (bijvoorbeeld d.m.v. vrijwilligerswerk) of om zelf initiatieven op te zetten. Tegelijkertijd geven zij ook aan dat zij inmiddels hun weg goed weten te vinden, maar het in eerste instantie best een uitdaging was om op de juiste plek uit te komen met een bepaalde vraag of een idee.

Stille inwoners hebben baat bij een vindbare en laagdrempelige gemeente

Op de juiste plek uitkomen met een bepaalde vraag, dat is niet voor iedere inwoner even makkelijk. De actieve inwoners geven aan dat zij in sommige opzichten wellicht een uitzondering op de regel zijn. Zij krijgen van andere bewoners terug dat zij lang niet altijd bekend zijn met alle mogelijkheden die de gemeente te bieden heeft. Maatschappelijke partners en zorgaanbieders bevestigen dit beeld. Met name door het eerste contact vindbaarder en laagdrempeliger te maken, kan de gemeente naar verwachting haar bereik vergroten. Met het wijkgericht werken, waar de gemeente en de Meerpaal nu al op inzetten, worden hier hopelijk goede stappen in gezet.



Conclusies

Antwoorden op evaluatievragen

De themaplannen hebben een belangrijke verbindende functie, maar zijn ambitieus en relatief geïsoleerd

De opbouw van de themaplannen is logisch en gestructureerd

Vanuit het overkoepelende doel uit de strategie voor het brede sociaal domein is er per themaplan een hoofddoel geformuleerd dat vervolgens verder geconcretiseerd is in resultaten en indicatoren. Door de logische opzet is ieder themaplan een duidelijk, overzichtelijk en volledig geheel.

De themaplannen zijn erg ambitieus, en het ontbreekt aan prioritering en fasering om de beoogde doelen allemaal te kunnen bereiken

Een transformatie naar een meer participatieve en inclusieve samenleving kost tijd. Hoewel de gemeente Dronten hier al vrij ver in is, is het onmogelijk om dit alles binnen een paar jaar te bereiken. In de themaplannen staat teveel om in drie jaar te kunnen bereiken. Ook is er geen prioritering of fasering om hierbij te helpen.

De themaplannen hebben een belangrijke aanjaagfunctie gehad

Een groot deel van de inhoud van de themaplannen bestond ook al voor het opstellen ervan. De themaplannen hebben deze inspanningen gebundeld en ze een extra impuls gegeven. Ook hebben ze bewonersinitiatieven gestimuleerd, partijen verbonden en samenwerking gefaciliteerd.

De themaplannen staan relatief los van elkaar

Elk themaplan op zich is logisch en volledig, maar onderling staan ze relatief los van elkaar. De strategie voor het brede sociaal domein zou de 'bewaker van de integraliteit' moeten zijn, maar is dat momenteel onvoldoende. Ook in de praktijk wordt de uitvoering van elk themaplan vrij individueel vormgegeven.

De totstandkoming van de themaplannen was een collectief, zeer waardevol proces

In bouwbijeenkomsten hebben gemeente en maatschappelijk partners gezamenlijk de themaplannen vormgegeven. Dit heeft de partijen dichter bij elkaar gebracht en samenwerking gestimuleerd. Ook zijn hierdoor alle relevante thema's in de themaplannen beland.

De aangewezen indicatoren zijn beperkt passend en meetbaar

De themaplannen kennen erg veel indicatoren en er is te weinig tijd en aandacht voor het daadwerkelijk meten hiervan. Ook zijn deze indicatoren in beperkte mate consistent meetbaar, en geven ze niet altijd een eenduidig beeld van de voortgang op de resultaten. Voor de resultaten zelf is het niet duidelijk wanneer deze als al dan niet bereikt kunnen worden gezien.

De inhoud van de themaplannen is logisch en volledig, maar de monitoring van de voortgang is lastig

Evaluatievraag

In hoeverre zijn resultaten en doelstellingen uit de themaplannen op voorhand helder gedefinieerd en hoe hebben de Drontse motoren bijgedragen aan de uitvoering hiervan?



Beoogde effecten en resultaten

De doelen van de themaplannen zijn helder, maar de resultaten zijn niet altijd duidelijk gedefinieerd

Elk themaplan kent een eigen hoofddoel dat één aspect van het overkoepelende doel uit de strategie voor het brede sociaal domein representeert. Ieder hoofddoel is op een gestructureerde wijze geconcretiseerd in beoogde resultaten. De definitie van deze resultaten is niet altijd helder. Het is voornamelijk onduidelijk wanneer resultaten als 'behaald' kunnen worden gezien.

Bepalen wanneer resultaten bereikt zijn, aan de hand van gemeten indicatoren, is maar zeer beperkt mogelijk

De indicatoren die de voortgang op de beoogde resultaten moeten monitoren passen inhoudelijk niet altijd goed en zijn lastig consistent en betrouwbaar te meten. Daarnaast zijn er erg veel indicatoren waardoor er te weinig tijd is om ze allemaal te monitoren. Ten slotte is er ook te weinig aandacht voor de monitoring, waardoor dit momenteel niet structureel gedaan wordt.

Sommige Drontse motoren maken impliciet deel uit van de werkzaamheden, met anderen wordt nog weinig gedaan

Inhoudelijk wordt een aantal motoren gezien als de basis van de werkzaamheden, hoewel de term 'motor' niet echt leeft. Met andere motoren (bijvoorbeeld op- en afschalen) wordt nog weinig gedaan, hoewel hier eigenlijk wel behoefte aan is. Tot slot sluit de term 'motor' niet goed aan bij de betekenis die hieraan wordt gegeven. Het suggereert een stuwende kracht, maar de Drontse motoren zijn meer voorwaarden of instrumenten.

Men is positief over de werkwijze voor uitvoering van de themaplannen, maar borging van de regie ontbreekt

De gemeente vervult haar rol als mogelijkhedenmaker succesvol

In de strategie sociaal domein is de beoogde rol voor de gemeente beschreven als samenwerkend, faciliterend en verbindend. Uit de evaluatie blijkt dat het de gemeente goed gelukt is om invulling te geven aan deze rol. Zowel de gemeente zelf als partners benadrukken dit succes. Wel ervaren beleidsmedewerkers te weinig tijd om aan te jagen en (bij) te sturen op de themaplannen.

Partners dragen verantwoordelijkheid voor de resultaten van activiteiten

Op activiteitsniveau is de uitvoering van de themaplannen helder belegd bij partners. Partners zijn actief betrokken bij activiteiten en leggen (vooral via subsidies) verantwoording af over de verantwoording ervan. Echter, met de coalities zouden partners zich ook mede-eigenaar en –verantwoordelijk moeten voelen voor de doelen en resultaten van de themaplannen. Dit geldt enkel voor een aantal grote partners en succesvolle coalities.

Actieve inwoners ervaren veel ruimte om deel te nemen en bij te dragen

Een belangrijk doel van de strategie en de themaplannen was om toe te werken naar een participatiesamenleving. Uit de gesprekken met inwoners en inwonerplatforms komt naar voren dat er een groeiende betrokkenheid van

inwoners bij het beleid in het sociaal domein is. Tegelijkertijd is uit de inzet van de afgelopen periode ook gebleken dat het met name gelukt is om een bepaalde groep (actieve) inwoners te bereiken. Om ook ‘stille’ inwoners te bereiken zouden mogelijkheden tot deelname laagdrempeliger moeten.

De hechte samenwerking resulteert in een stevig (zelf)kritische houding

In Dronten is iedereen erg te spreken over de korte lijntjes en nauwe samenwerking onderling. Dit maakt dat men hoge verwachtingen van elkaar heeft en ambitieuze plannen opstelt voor het sociaal domein. Ook blijkt uit de evaluatie een sterk lerende cultuur. Men is (positief) kritisch op eigen en andermans functioneren en altijd op zoek naar mogelijkheden voor verbetering. Wel is er beperkt aandacht voor het vieren en behouden van successen.

Er is zo nu en dan behoefte aan een regiefunctie vanuit de gemeente

De samenwerking in het sociaal domein van Dronten staat goed, maar partners en inwoners geven aan soms een meer actiegerichte houding van de gemeente nodig te hebben. De borging van de regie ontbreekt, en af en toe is hier wel behoefte aan bij partners. Het zou helpen als de gemeente zo nu en dan wisselt tussen de rol van mogelijkhedenmaker en van aanjager en procesbegeleider.

Gemeente, partners en inwoners vervullen hun rol in de themaplannen zoals bedoeld en werken goed samen

Evaluatievraag

Welke bijdrage hebben gemeente, partners en inwoners aan de uitwerking van de themaplannen geleverd en hoe is de samenwerking verlopen?



Rol betrokkenen en samenwerking

De gemeente is van waarde door initiatief te faciliteren en verbindingen tussen partijen te leggen

De gemeente heeft vanaf de start ruimte gecreëerd voor de samenleving om het beleid in het sociaal domein samen vorm te geven. Vervolgens biedt zij ook in de uitvoering van initiatieven en activiteiten de mogelijkheid, zowel inhoudelijk als financieel, aan partners en inwoners om dit zelf op te pakken.

Partners hebben veel themaplan activiteiten uitgevoerd, vooral vanuit de succesvolle coalities

De inhoud van de themaplannen is voor een belangrijk deel gevormd door de inbreng van partners. Ook in de uitwerking was de bijdrage van partners groot. Het gaat dan voornamelijk om het uitvoeren van activiteiten, er is minder betrokkenheid bij de overkoepelende resultaten van de themaplannen.

Inwoners nemen deel aan het beleid door een initiatief op te zetten of als vrijwilliger bij te dragen

Via het vrijwilligerswerk dat inwoners doen, door zelf een initiatief te organiseren of bij een vrijwilligersorganisatie aan te melden, raken ze betrokken bij het beleid voor het sociaal domein. Aan de ene kant doordat ze met het werk wat zij doen bijdragen aan de beoogde doelen van het beleid, maar ook doordat ze bij partners en gemeente in beeld raken en zo mee kunnen denken over de inhoud van het beleid.

De samenwerking is goed en kan versterkt worden door de gemeente als zij de regiefunctie borgt

De samenwerking onderling is één van de onderwerpen waar alle betrokkenen bij de evaluatie positief over waren. Het ontwikkelpunt zit in de regie op de uitvoering van het beleid. Door de regie zelf te pakken of duidelijk bij een andere partij te beleggen, zorgt de gemeente ervoor dat alle relevante partijen voldoende aangehaakt zijn én blijven bij de uitvoering van de themaplannen.



Aanbevelingen

Advies voor het vervolg

Door partners te blijven betrekken en structureel te monitoren kan de impact worden vergroot

1

Betrek alle partijen op dezelfde wijze bij het opstellen van de nieuwe strategie voor het sociaal domein en de themaplannen

Het participatieve proces waarin de strategie en de themaplannen samen met partners tot stand zijn gekomen was zeer waardevol. Door alle partijen opnieuw te betrekken bij het opstellen hiervan, wordt de samenwerking weer versterkt en de volledigheid van de themaplannen geborgd. Wees daarbij wel scherp op de regierol die je als gemeente hebt: welke voorstellen van partners passen wel en niet binnen de themaplannen en hoe zorgen we dat het totaal van resultaten en activiteiten praktisch haalbaar blijft?



2

Werk een effectieve monitoringsstrategie uit die ondersteunt bij het monitoren, evalueren en bijsturen van beleid

Neem in deze strategie op wat het doel is van de metingen, welke gegevens wel / niet gemeten kunnen worden en welke kaders en verwachtingen daar bij horen, zowel op bestuurlijk als beleids- en uitvoeringsniveau. Maak vanuit daar de vertaling naar concrete meetinstrumenten en een manier om deze weer te geven. Zorg hierbij dat de indicatoren en resultaten (zowel inhoudelijk als qua formulering) passen bij de verwachtingen, en neem daarbij in ogenschouw dat niet alles kwantitatief te meten is en hoeft te zijn.



3

Besteed nog meer aandacht aan een overkoepelende strategie met een langetermijnvisie (langer dan 4 jaar) die de fasering en prioritering van de overkoepelende doelstelling(en) beschrijft

Ga met de strategie meer in op de lange-termijn ambitie van de gemeente en voeg een fasering toe die moet leiden tot dit doel. Volg bij deze fasering een passend model (b.v. vanuit de transformatietheorie). Werk de eerstvolgende fase concreet uit in themaplannen, die één aspect van de strategie omhelzen. Start met de overkoepelende strategie en zorg dat deze de integraliteit van het beleid bewaakt.



Met meer aandacht voor regie op de uitvoering wordt de samenwerking in het sociaal domein nog krachtiger

4

Versterk de samenwerking door de rol- en taakverdeling binnen de gemeente en met partners helder te maken

In de themaplannen staat per activiteit beschreven welke partij verantwoordelijk is en welke partijen betrokken zijn. In de praktijk klopt dit voor een deel van de activiteiten, maar is de verdeling niet altijd bekend. Ook bij de gemeente weet men niet altijd wie voor welke gedeelte van de themaplannen aan de lat staat. De trekkers hebben een duidelijk rol, maar voor andere beleidsmedewerkers geldt dat minder. AEF raadt aan om rollen en taken explicieter te beschrijven en hier ook in de praktijk regelmatig bij stil te staan.



5

Voorzie in de behoefte van partners en inwoners door de regie op de uitvoering zelf op te pakken of bij een ander te beleggen

Bepaal voor de thema's de gewenste ontwikkelrichting en de daartoe vereiste overkoepelende regie. Kies welk deel daarvan door de gemeente als lokale, sturende overheid moet worden ingevuld en welk deel door de (gezamenlijke) partners. Investeer in de focus, de teamontwikkeling en de coördinerende sturing van het ambtelijk team om goed invulling te geven aan de gemeentelijke regie op de uitvoering. Neem hierin ook de inkoop en de door de gemeente verrichte uitvoering in mee.



6

Ga met partners en actieve inwoners in gesprek hoe stille inwoners een stem kunnen krijgen in het beleid van de gemeente

Verken met partners welke groepen inwoners nu nog te weinig gehoord worden maar wel hun stem zouden willen laten horen. Kies dan mogelijke vormen om deze groepen te benaderen, zoals cliënttevredenheidsonderzoek, consultatie bij loting, de inzet van stagiaires voor deur-aan-deur interviews of een digitale of sociale media-raadpleging. Probeer één of enkele van deze vormen eerst in de praktijk uit.



Andersson Elffers Felix

Bijlagen

22-2-2022



Bijlage I

Onderzoeksverantwoording

/Andersson Elffers Felix

Het cluster bekostiging gaat in op de financiële kaders, resultaatgericht werken en autonome ontwikkelingen

Cluster	Evaluatievraag	Maatstaven	Meetvorm
Bekostiging	In hoeverre is de inzet van financiële middelen (structureel en incidenteel) doelmatig en doeltreffend geweest? <i>Spoor 5: financiële kaders</i>	Analyse realisatie ten opzichte van begroting	Kwantitatief
		Relatie gestelde doelen en behaalde resultaten over 2019/2020	Beiden
		Relatie behaalde resultaten en inzet van middelen over 2019/2020	Kwalitatief
	Welk effect hebben autonome ontwikkelingen gehad op financiële en beleidsmatige resultaten van de gemeente? <i>Spoor 1: autonome ontwikkelingen</i>	Beoordeling effecten wijzigingen in wetgeving en beleid	Beiden
		Beoordeling effecten onverwachte ontwikkelingen (zoals corona)	Kwalitatief
		Vergelijking financiële effecten Dronten en landelijk beeld (o.b.v. Iv3)	Kwantitatief
	In welke mate worden de beoogde doelen bereikt met resultaatgericht werken binnen de maatwerkvoorzieningen en op welke manier dragen betrokkenen hieraan bij? <i>Spoor 6: maatwerkvoorzieningen</i>	Relatie gestelde doelen en behaalde resultaten resultaatgericht werken	Beiden
		Beoordeling effecten van resultaatgericht werken op de kwaliteit van ondersteuning en hulp volgens inwoners, gemeente en zorgaanbieders	Kwalitatief
		Beoordeling financiële effecten resultaatgericht werken, o.a. via duur van trajecten, gem. kosten per traject	Kwantitatief
		Beoordeling werkwijze resultaatgericht werken door gemeente en aanbieders	Kwalitatief
		Vergelijking werkwijze resultaatgericht werken tussen Dronten en andere gemeenten (o.b.v. bestaande kennis AEF)	Kwalitatief

We beoordelen de themaplannen afzonderlijk en kijken naar resultaten en maatschappelijke effecten

Cluster	Evaluatievraag	Maatstaven	Meetvorm
Beleid	In hoeverre zijn resultaten en doelstellingen uit de themaplannen op voorhand helder gedefinieerd en hoe hebben de Drontse motoren bijgedragen aan de uitvoering hiervan? <i>Spoor 2: beoogde resultaten</i>	Beoordeling opzet themaplannen en bouwbijeenkomsten om tot themaplannen te komen	Kwalitatief
		Beoordeling effecten motoren op themaplannen	Kwalitatief
	- Participatie: in hoeverre zijn het overkoepelende doel –<i>meer inwoners uit Dronten doen actief mee in de samenleving</i>– en de zes bijbehorende resultaten bereikt? - Zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden: in hoeverre zijn het overkoepelende doel –<i>meer kwetsbare inwoners uit Dronten (kunnen) hun eigen regie voeren</i>– en de zes bijbehorende resultaten bereikt? - Gezonde Leefstijl: in hoeverre zijn het overkoepelende doel –<i>goede gezondheid en maatschappelijke participatie stimuleren elkaar en dragen bij aan het welbevinden van inwoners uit Dronten</i>– en de vier bijbehorende resultaten bereikt? - Leefbaarheid en Veiligheid: in hoeverre zijn het overkoepelende doel –<i>een inclusieve samenleving waar inwoners uit Dronten zich veilig voelen en prettig wonen</i>– en de vijf bijbehorende resultaten bereikt? - Opgroeien en opvoeden: in hoeverre zijn het overkoepelende doel –<i>kinderen uit Dronten groeien kansrijk op en kunnen zich scholen en ontwikkelen</i>– en de vijf bijbehorende resultaten bereikt?	Beoordeling overkoepelende doelstelling per themaplan	Kwalitatief
		Beoordeling behaalde resultaten per themaplan (mede o.b.v. raadsindicatoren)	Beiden
		Relatie overkoepelende doelstelling en behaalde resultaten	Kwalitatief
		Analyse neveneffecten	Beiden
	In welke mate heeft de uitvoering van de themaplannen (in)direct geresulteerd in positieve maatschappelijke effecten? <i>Spoor 3: maatschappelijke effecten</i>	Relatie maatschappelijke effecten en doelstellingen themaplannen	Kwalitatief
		Relatie behaalde maatschappelijke effecten en behaalde resultaten	Kwalitatief

Door in gesprek te gaan met betrokkenen bij de themaplannen beoordelen we de uitvoering van beleid

Cluster	Evaluatievraag	Maatstaven	Meetvorm
Uitvoering	Hoe heeft de gemeente haar rol vervuld in de uitwerking van de themaplannen en dienstverlening aan inwoners? <i>Spoor 7: interne werkwijze</i>	Beoordeling werkwijze voor uitvoering van themaplannen door gemeente	Kwalitatief
		Relatie uitgevoerde activiteiten gemeente en behaalde resultaten themaplannen	Beiden
		Beoordeling samenwerking met aanbieders en partners door gemeente	Kwalitatief
		Beoordeling ontwikkeling gemeentelijke dienstverlening door inwoners	Kwalitatief
	Welke bijdrage hebben maatschappelijk partners en inwoners aan de uitwerking van de themaplannen geleverd en hoe is de samenwerking met de gemeente verlopen? <i>Spoor 4: betrokkenheid en samenwerking</i>	Relatie inspanningen coalities en behaalde resultaten themaplannen	Kwalitatief
		Relatie inspanningen inwonersinitiatieven en behaalde resultaten themaplannen	Kwalitatief
		Beoordeling samenwerking met gemeente door aanbieders, partners en inwoners	Kwalitatief

Voor de evaluatie van het cluster bekostiging zijn beschikbare documentatie, interviews en focusgroepen ingezet

Gedurende het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een veelheid aan beschikbare documentatie

Bij de literatuurstudie is onder andere gebruik gemaakt van:

- onderzoeksrapportages, o.a. Evaluatie sociaal domein 2018 (Berenschot), Adviesrapport tarieven Wmo (Berenschot) en onderzoek normtijden voor ondersteuning bij het huishouden (HHM),
- verschillende MARAP-overzichten en P&C-documenten,
- jaarverslagen van de gemeente Dronten,
- verschillende rapportages (voortgang en vooruitblik) over het zorglandschap,
- tarievenbladen Jeugd en Wmo,
- documentatie van de offerteaanvraag lokale maatwerkvoorzieningen Wmo,
- verordeningen sociaal domein,
- werkwijze maatwerkvoorzieningen jeugdhulp en Wmo.

Er zijn interviews gevoerd met veel inwoners, aanbieders en de gemeente om zo alle perspectieven te kunnen belichten

Binnen de gemeente hebben we gesproken met beleidsmedewerkers Wmo en jeugd, financieel adviseurs, juridisch kwaliteitsmedewerkers, een contractmanager, een gedragsdeskundige, en verschillende gidsen. Daarnaast zijn er interviews gevoerd met meerdere professionals werkzaam bij

zorgaanbieders, en met een selectie van inwoners. Ook zijn groepsinterviews gevoerd met medewerkers vanuit financiën, monitoring en beleid.

Bevindingen uit de interviews zijn voor het spoor maatwerkvoorzieningen verwerkt in twee infogrammen

De interviews die over het resultaatgericht werken gingen, zijn verwerkt in twee infogrammen. Deze infogrammen zijn breed uitgezet onder gemeentelijk medewerkers, een selectie van inwoners en aanbieders. Zij konden via een link digitaal reageren op de infogram en zo een bijdrage leveren aan de evaluatie.

In twee focusgroepen zijn de opbrengsten uit de interviews en infogrammen besproken

De eerste focusgroep was de focusgroep adviesraad sociaal domein, waaraan zes vertegenwoordigers van cliëntenraden en inwoners die te maken hebben met verschillende vormen van ondersteuning deelnamen. De andere focusgroep was met zorgprofessionals, managers en teamleiders van tien verschillende zorgaanbieders.

Voor de clusters beleid en uitvoering hebben we dezelfde aanpak gehanteerd als voor het cluster bekostiging

Een documentstudie was onderdeel van het onderzoek

Bij de literatuurstudie is onder andere gebruik gemaakt van: de strategie en vijf themaplannen, de monitor sociaal domein, de lemonmeting, gezondheidsmonitor GGD, waarstaatjegemeente.nl en een enquête van SamenActief.

Voor de evaluatie is gezocht naar een goede afspiegeling van partijen en personen die op enige wijze te maken hebben met het beleid

Omdat dit onderdeel van het onderzoek een beleidsevaluatie betreft, was het op de eerste plaats van belang dat we degenen spraken die het beleid uitvoeren. We hebben bij hen ervaringen opgehaald, maar ook gevraagd naar behaalde resultaten en de impact op de samenleving. Ook zijn mensen gesproken waarvoor het opgestelde beleid is bedoeld. Door tussentijdse bevindingen digitale en via focusgroepen en bijeenkomsten voor te leggen, zijn ervaringen uit individuele gesprekken bij een brede vertegenwoordig getoetst.

Er zijn interviews gevoerd met (vertegenwoordigers van) inwoners, maatschappelijke partners en de gemeente

We hebben gesproken met verschillende medewerkers van de gemeente en maatschappelijk partners waar de gemeente mee samenwerkt. Deze partners

konden voor een deel spreken vanuit hun rol als partner bij de themaplannen, maar ook als 'vertegenwoordiger' van inwoners. Denk bijvoorbeeld aan een jongerenmedewerker die namens jongeren spreekt. Tot slot zijn interviews gehouden met actieve inwoners, dit waren initiatiefnemers en vrijwilligers.

Bevindingen uit de interviews zijn verwerkt in drie infogrammen

De interviews zijn verwerkt in drie infogrammen (zie Bijlage III). Deze infogrammen zijn breed uitgezet onder gemeentelijk medewerkers en maatschappelijke partners. Via enkele partners die veel in contact staan met inwoners zijn de infogrammen ook met inwoners besproken. Via een link kon digitaal gereageerd worden op de infogrammen.

In drie focusgroepen, een brede partnerbijeenkomst en bijeenkomsten met het college en de raad is de inhoud van de infogrammen besproken

De focusgroepen waren met maatschappelijke partners (1), wijkprofessionals (2) en vrijwilligers en initiatiefnemers (3). Tijdens de focusgroepen en bijeenkomsten zijn de bevindingen bij aanwezigen getoetst en is de verdieping opgezocht rond de verschillende thema's. Dit is meegenomen in dit rapport.



Bijlage II

Infogrammen cluster bekostiging

Resultaatgericht werken in de gemeente Dronten

De afgelopen periode hebben de onderzoekers van AEF interviews gehouden met inwoners die gebruikmaken van een maatwerkvoorziening, met medewerkers van zorgaanbieders en met medewerkers van de gemeente. Hieronder leest u een samenvatting van deze gesprekken. Bent u het eens met onderstaande tekst? Waarom wel/niet? Klik rechts om te reageren.

Wilt u reageren op de infogram? Klik dan [hier!](#)



Wat betekent het?

- > Er worden **meetbare resultaten** opgesteld die cyclisch **geëvalueerd** worden.
- > Dit betekent dat ondersteuning **niet** automatisch **doorloopt**, maar een einde kent.
- > Essentieel hiervoor is een heldere **verdeling van verantwoordelijkheden** en rollen tussen gemeente, aanbieders en inwoners.



Welke doelen worden beoogd?

- > Voorkomen dat trajecten onnodig verlengd worden, met als uitgangspunt '**goed is goed genoeg**'. Dit leidt tot:
 - o **inwoners** die eigenaarschap nemen over hun problemen en zelfredzaam zijn;
 - o ontzorging en betere positionering van **gidsen**;
 - o effectiviteit bij **aanbieders** door ruimte voor flexibiliteit en maatwerk;
 - o **grip op de uitgaven** van de gemeente.



Wat heeft het opgeleverd?

- > Het systeem zit nog **midden** in de **verandering**. Het beeld van de huidige situatie is wisselend:
 - o de overgang in 2019 was stressvol voor **inwoners**, maar nieuwe inwoners zijn overwegend positief;
 - o **gidsen** vervullen een belangrijke rol, maar regie en 'zakelijkheid' is lastig;
 - o **Een deel van de aanbieders** is positief over de ingezette koers, maar nog niet iedereen. Hulpaanbod is gedeeltelijk verdwenen, o.a. door te weinig samenwerking met onderaannemers;
 - o **grip op de uitgaven** blijft een uitdaging voor de gemeente.



Wat zijn de verbeterpunten?

- > Het **opstellen** van **resultaten** kan beter: aandacht voor blijvende hulpbehoefte, goed meetbare resultaten en resultaten waar 'goed is goed genoeg' uit blijkt.
- > Beleid en uitvoering staan te veel op **afstand** van elkaar.
- > Gidsen ervaren te **weinig ondersteuning** bij taakuitvoering die niet van nature gaat: zakelijkheid.
- > Nog **niet** alle aanbieders zijn **mee in de verandering**, bijvoorbeeld met samenwerken onderling t.b.v. hulpaanbod.



Hoe verder?

- > Er is **meer eenheid** tussen beleid en uitvoering nodig.
- > Gidsen zijn gebaat bij **ondersteuning vanuit beleid** bij het opstellen van resultaten en de zakelijke kant naar aanbieders en inwoners.
- > Om aanbieders volledig aan boord te krijgen is nodig dat de gemeente **gezamenlijke verantwoordelijkheid** voor de doelen van resultaatgericht werken creëert en **samenwerking** tussen aanbieders stimuleert.

Maatwerkvoorzieningen voor inwoners in Dronten

De afgelopen periode hebben de onderzoekers van AEF interviews gehouden met inwoners die gebruikmaken van een maatwerkvoorziening, met medewerkers van zorgaanbieders en met medewerkers van de gemeente. Hieronder leest u een samenvatting van deze gesprekken. Bent u het eens met onderstaande tekst? Waarom wel/niet? Klik rechts om te reageren.

Wilt u reageren op de infogram? Klik dan [hier!](#)



Wat is belangrijk voor de evaluatie?

- > Onderscheid tussen **eindige en doorlopende** hulpvraag bij resultaatgericht werken.
- > Meer aandacht voor hoe **resultaten** worden opgesteld.
- > Professionals kunnen **maatwerk** bieden en zijn **flexibel**.
- > Goed samenspel tussen **gidsen en aanbieders** zodat inwoners continuïteit ervaren.



Welk effect heeft resultaatgericht werken?

- > Voor inwoners **ontbreekt** het soms **aan continuïteit** bij de gemeente.
- > Sommige **aanbieders** zijn positief over de ingezette koers, voor anderen is de **verandering lastig**.
- > Hetzelfde geldt voor **inwoners**. De overgang in 2019 was stressvol voor inwoners, maar nu zijn zij vaak tevreden met de werkwijze van de gemeente.



Hoe wordt de kwaliteit van hulp beoordeeld?

- > Inwoners en aanbieders zijn veelal **tevreden** over de samenwerking met de gemeente. Inwoners zijn vaak **positief over de kwaliteit** van de geleverde hulp.
- > Er is **hulpaanbod verdwenen** dat (nog) niet is teruggekeerd doordat niet altijd wordt samengewerkt met onderaannemers.
- > Inwoners en aanbieders vinden het **evalueren van resultaten niet altijd prettig**. Het kan confronterend zijn of stress opleveren en kost veel tijd.



Wat zijn de verbeterpunten?

- > Er wordt te weinig onderscheid gemaakt tussen **eindige en doorlopende** hulpvraag.
- > Er is meer aandacht nodig voor het opstellen van **goede, meetbare resultaten** en die hanteren in de praktijk.
- > **Niet alle aanbieders gaan mee** in de beweging en het ontbreekt aan samenwerking onderling t.b.v. hulpaanbod.
- > De **overgang tussen aanbieders** (m.n. richting voorveld) verloopt nog niet altijd soepel.



Hoe verder?

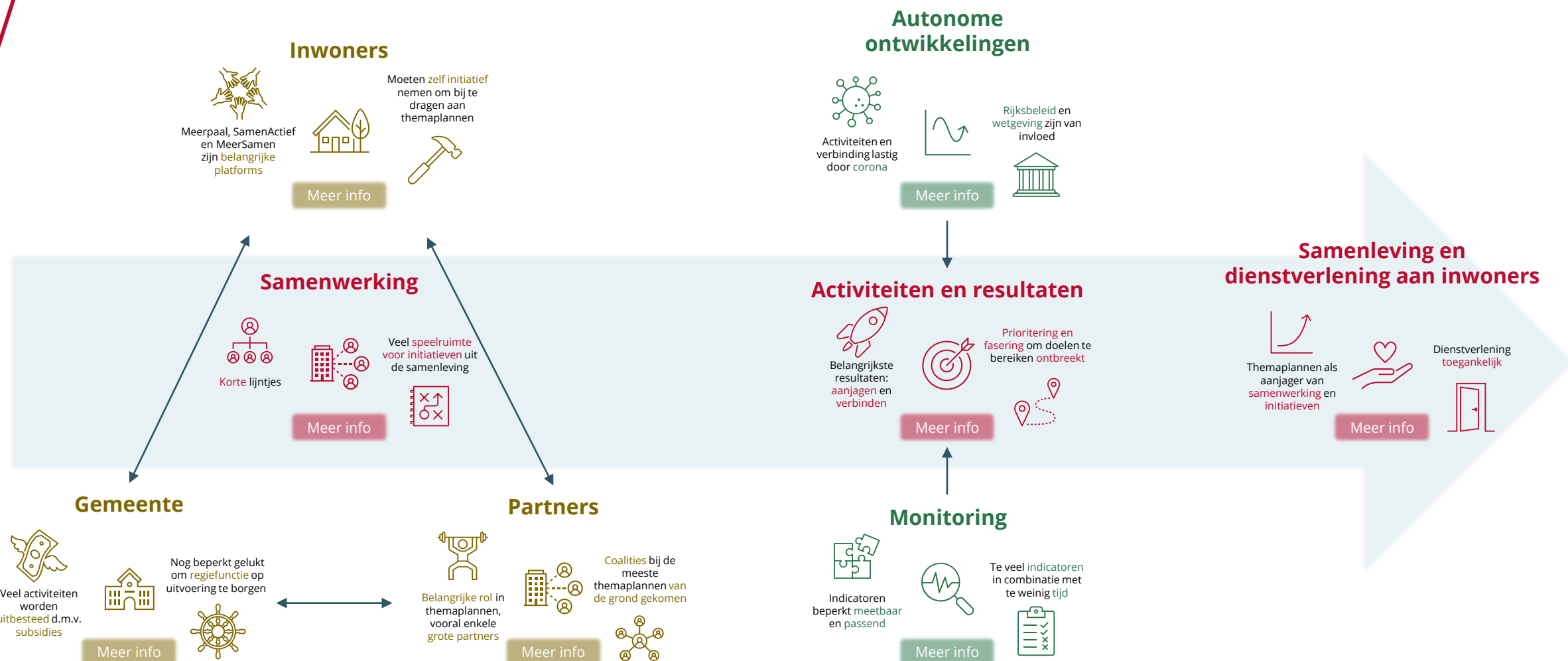
- > Bij het evalueren van resultaten meer oog hebben voor de **blijvende hulpvraag**, die wel kan veranderen.
- > Aanbieders verschillen in hun manier van werken: hoe krijg je **meer eenheid** en toch genoeg **ruimte voor maatwerk**?
- > **Samenwerking tussen aanbieders is belangrijk** en de gemeente moet hen als opdrachtgever daartoe stimuleren.



Bijlage III

Infogrammen clusters beleid en uitvoering

Het beleid in het sociaal domein van Dronten



De themaplannen, motoren en interne werkwijze



Leefbaarheid en Veiligheid

Ondanks de beperkt meetbare resultaten is er **veel ingezet en bereikt** rondom eenzaamheid, veiligheid, verward gedrag en sociale cohesie. De **samenwerking is prettig**, hoewel dat ook vóór het themaplan al zo was. De activiteiten lopen goed en alle **betrokkenen pakken hun rol**. Wel miste het onderscheid tussen **inwoners- en overheidsparticipatie** in het themaplan. Verder ontbraken duidelijke doelen en resultaten rondom burgerinitiatieven, multiprobleem-gezinnen en de verbinding tussen zorg en veiligheid.



Gezonde Leefstijl

De beoogde resultaten in het themaplan zijn vastgesteld o.b.v. **input van inwoners en maatschappelijk partners**. Er is gezorgd voor verbinding tussen al bestaande initiatieven en nota's. Veel van het themaplan komt terug in het **programma Gezonde Leefstijl Dronten**. De Meerpaal en GGD voeren dit programma uit. De gemeente is voor dit themaplan echt meer tussen de inwoners gaan staan, wat de **dienstverlening** heeft verbeterd. Het themaplan heeft de goede **samenwerking** die er al was verder **versterkt**.



Zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden

Er zijn heldere **resultaten** opgesteld in goede samenwerking met partners o.b.v. de verwachte ontwikkelingen voor de komende jaren. **ZamenEen** wordt genoemd als hét voorbeeld van een **goedwerkende** en actieve **coalitie** waar veel positieve ervaringen uit komen. Er is een plan van aanpak met een heldere verdeling van taken en activiteiten over deelnemers. Mede door de vierjaarlijkse beschikbaarheid van gegevens voor de indicatoren was er weinig **sturingsinformatie**. De kwalitatieve ervaringen schetsen echter een **positief beeld** van de activiteiten en resultaten.



Opgroeien en Opvoeden

Bij het opstellen van de themaplannen is veel **input** uit het veld meegenomen. Er zijn legio activiteiten en initiatieven opgezet binnen dit themaplan, met name rondom **preventie** en **onderwijs**. Er waren veel partijen betrokken bij het opstellen van het themaplan, maar dat waren in de uitvoering niet echt **coalitiepartners**. Samen optrekken is niet een vanzelfsprekendheid voor 'concurrerende' jeugdzorgaanbieders, waardoor de **gemeente nog vaak initiatiefnemer** is. Het is de vraag of de opzet van de coalities en een grote rol voor het informele netwerk passen binnen de uitvoering van de jeugdwet.



Participatie

De doelen voor dit themaplan zijn **duidelijk** en liggen in lijn met de algehele doelstelling van de **Participatiewet**. Binnen dit themaplan hebben **partners, inwoners** en de **gemeente** allemaal een rol gehad in de uitvoering van activiteiten. De doelen zijn allemaal min of meer bereikt, hoewel het niet goed is aan te geven in hoeverre het themaplan daaraan heeft bijgedragen. Door het ontbreken van een goede **nulmeting** is het lastig om de behaalde resultaten hard te maken. Het beleidsterrein **cultuur** past bij dit themaplan, maar is hier nu nog niet in opgenomen.



Interne werkwijze

De werksfeer bij de gemeente is **open** en **ambitueus**. Er is, ook in coronatijd, hard gewerkt aan de uitvoering van het beleid. Daarnaast is de gemeente **zeer toegankelijk** en legt zij goed de **verbinding** met partners en inwoners. Wel zijn er drie belangrijke verbeterpunten te noemen:

1. het ambtelijk team weet elkaar makkelijk en snel te vinden, maar naar buiten toe komt zij niet altijd over als één **coherent team** met een **samenhangende visie**;
2. er is **onvoldoende regie** op de uitvoering van beleid, hiervoor ontbreekt een passende aanpak;
3. medewerkers ervaren de themaplannen als **aanvullende ambities** naast de dagelijkse werkzaamheden, waardoor hier slechts beperkt tijd voor over blijft.



Drontse motoren

In de strategie zijn zeven motoren benoemd die de drijvende krachten achter de uitvoering van de themaplannen zouden moeten zijn. Hoewel de term 'motor' binnen het ambtelijk team **niet echt een betekenis** heeft, worden de inhoudelijke thema's wel als **basis van de werkzaamheden** gezien. Sommige motoren (DronterKoers, coalities en verbindingen) spelen momenteel al een **belangrijke rol** in de uitvoering van het beleid. Er zijn ook motoren (monitoring, op- en afschalen) waar nog weinig mee gedaan is, terwijl hier juist wel **behoefte** aan is. Tot slot is de vraag of motoren de goede term is, het lijken meer **voorwaarden** of benodigd **instrumentarium** voor succesvolle uitvoering van de themaplannen.

3. Successen en verbeterpunten

Successen en verbeterpunten beleid en uitvoering

De drie belangrijkste **successen** die behouden moeten blijven

Collectieve totstandkoming van de themaplannen

 Participatieve proces heeft partijen **dichter** bij elkaar gebracht



Relevante thema's en partners vertegenwoordigd in de themaplannen



[Meer info](#)

Coalities en verbindingen

 Samenwerking gefaciliteerd door sterke verbinding



Coalities lastig te onderhouden in coronatijd



[Meer info](#)

Inwoners doen mee

 Veel aandacht voor, maar ook een uitdaging



Belangrijk om oog te houden voor 'stille' inwoners



[Meer info](#)

De drie belangrijkste **verbeterpunten** voor de toekomst

Verkokering van de themaplannen

 Eén beleidskader dat richting geeft aan de themaplannen



Strategie voor lange termijn



[Meer info](#)

Heldere rolverdeling en regie op de uitvoering

 Regie over themaplannen heen



Aansturen op initiatief en betrokkenheid



[Meer info](#)

Een dashboard voor sturing en verantwoording

 Van inspanning naar impact



Minder en meetbare indicatoren



[Meer info](#)



Bijlage IV

Voorbeelden indicatoren clusters
beleid en uitvoering

Voorbeelden toepasbaarheid indicatoren

Voorbeeld eenduidige indicator

Themaplan: opgroeien en opvoeden

Bij het resultaat “kwetsbare jongeren beter op weg helpen zelfstandig te worden” is de indicator “percentage jongeren met een startkwalificatie” opgesteld. Een toename van deze indicator zal altijd een positief effect hebben op het bijbehorende resultaat. De indicator is daarmee eenduidig.

Voorbeeld onafhankelijke indicator

Themaplan: gezonde leefstijl

Voor het resultaat “inwoners bewegen meer” is de indicator “percentage inwoners dat voldoet aan de Beweegrichtlijn” genoemd. Er kan alleen aan de Beweegrichtlijn worden voldaan als er voldoende wordt bewogen, dus deze indicator is onafhankelijk van andere factoren buiten “meer bewegen”.

Voorbeeld niet-maakbare indicator

Themaplan: zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden

Op de indicator “aantal aanvragen bijzonder bijstand voor bewindvoering” (voor het resultaat “minder inwoners met financiële problemen”) heeft de gemeente nauwelijks invloed. De indicator is daarmee niet-maakbaar.

Voorbeeld niet-eenduidige indicator

Themaplan: opgroeien en opvoeden

Bij het resultaat “alle kinderen de kans bieden zich te ontwikkelen” wordt de indicator “percentage met vrijstelling van leerplicht” genoemd. Een toename van dit percentage zou kunnen betekenen dat minder kinderen de kans krijgen zich te ontwikkelen, maar door vrijstelling van leerplicht zouden sommige kinderen mogelijk ook juist een kans kunnen krijgen om zich op een andere manier te ontwikkelen. De indicator is daardoor dus niet eenduidig.

Voorbeeld niet-onafhankelijke indicator

Themaplan: opgroeien en opvoeden

Een van de indicatoren voor het resultaat “kwetsbare jongeren beter op weg helpen zelfstandig te worden” is “percentage jongeren dat zich gelukkig voelt”. Er zijn enorm veel factoren die ertoe kunnen leiden dat jongeren zich gelukkig voelen, de indicator is dus niet onafhankelijk van allerlei externe invloeden.

Voorbeeld maakbare indicator

Themaplan: gezonde leefstijl

Voor het resultaat “meer inwoners dragen bij aan hun eigen gezonde leefomgeving” is de indicator “aantal extra drinkwaterpunten” opgesteld. Dit is een maakbare indicator, omdat deze de inspanning vanuit de gemeente meet, en niet de impact die er wordt gemaakt.

Voorbeelden toepasbaarheid indicatoren

Voorbeeld indicator met passende scope

Themaplan: participatie

Bij het resultaat “statushouders zijn in toenemende mate geïntegreerd” is de indicator “uitstroom statushouders naar werk” opgenomen. De indicator richt zich op exact dezelfde doelgroep als het beoogde resultaat en heeft daarmee een passende scope.

Voorbeeld stabiele indicator

Themaplan: gezonde leefstijl

Bij het resultaat “het aantal inwoners met verslavingsproblemen neemt af en meer inwoners zijn zich bewust van de gevaren van genotmiddelen” is de indicator “percentage inwoners dat alcohol drinkt” opgenomen. Zonder externe invloeden verandert het percentage inwoners dat alcohol drinkt van jaar tot jaar nauwelijks, waardoor de indicator stabiel te noemen is.

Voorbeeld indicator met niet-passende scope

Themaplan: zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden

Het resultaat “er zijn minder overbelaste mantelzorgers” heeft een aantal indicatoren. Hoewel deze niet direct aan een indicator gelinkt is, is de nulmeting van “het percentage van de senioren dat mantelzorger is” opgenomen. Omdat dit slechts de senioren bevat, terwijl het resultaat over alle mantelzorgers gaat, past deze scope niet bij het resultaat.

Voorbeeld niet-stabiele indicator

Themaplan: zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden

Voor het resultaat “minder inwoners met financiële problemen” wordt de indicator “aantal afgeronde minnelijke regelingen” gebruikt. Dit betreft een zeer klein aantal, waardoor de indicator logischerwijs relatief veel kan schommelen op jaarbasis, zonder dat daar een inhoudelijke reden achter zit. Dit maakt de indicator niet stabiel.

Voorbeelden meetbaarheid indicatoren

Voorbeeld beschikbare indicator

Themaplan: leefbaarheid en veiligheid

Bij het resultaat “meer passende hulpverlening voor inwoners met verward en / of onbegrepen gedrag” is de indicator “percentage inwoners met ernstige psychiatrische aandoeningen” opgenomen. Deze gegevens worden door Vektis jaarlijks bijgehouden. De indicator is daarmee voldoende beschikbaar.

Voorbeeld betrouwbare indicator

Themaplan: opgroeien en opvoeden

Voor het resultaat “minder kinderen maken gebruik van jeugdhulp of meer kinderen maken gebruik van een verschuiving van zwaardere naar lichtere hulp” wordt de indicator “Gemiddelde prijs per unieke jeugdige” gehanteerd. Deze gegevens worden door de gemeente intern verzameld. Zo is er dus controle over de metingen, en in die zin is de indicator “betrouwbaar”.

Voorbeeld indicator met passend detailniveau

Themaplan: leefbaarheid en veiligheid

Bij het resultaat “meer sociale cohesie” is “het percentage betrokkenheid in de buurt” als indicator opgenomen. Deze indicator is beschikbaar voor de verschillende wijken van Dronten, wat past bij de aard van de indicator en waardoor deze een passend detailniveau kent.

Voorbeeld niet voldoende beschikbare indicator

Themaplan: zelfredzaamheid en eigen mogelijkheden

Bij het resultaat “het aantal inwoners dat zich eenzaam voelt, neemt af” is de indicator “percentage inwoners dat zich eenzaam voelt” genoemd. Dit wordt eens in de vier jaar gemeten d.m.v. de gezondheidsmonitor van de GGD. De indicator is dus niet voldoende beschikbaar om goed te kunnen monitoren.

Voorbeeld minder betrouwbare indicator

Themaplan: leefbaarheid en veiligheid

Bij het resultaat “minder huiselijk geweld en kindermishandeling” wordt de indicator “aantal meldingen bij VTF” genoemd. De meting hiervan wordt verricht door Veilig Thuis Flevoland. Hiermee is de indicator afhankelijk van de metingen van een externe partij en in die zin “minder betrouwbaar”.

Voorbeeld indicator met niet-passend detailniveau

Themaplan: participatie

Er zijn geen indicatoren opgenomen die niet op gemeentelijk niveau beschikbaar zijn. Sommige indicatoren zijn echter niet op wijkniveau beschikbaar, hoewel dat wel helpend zou kunnen zijn. Een voorbeeld hiervan is “percentage laaggeletterdheid 15 – 65 jaar”.

Voorbeelden meetbaarheid indicatoren

Voorbeeld objectieve indicator

Themaplan: participatie

Bij het resultaat “inwoners met een uitkering op grond van de Participatiewet hebben betaald werk of doen op een andere wijze mee in de samenleving naar vermogen” zijn de indicatoren “in- en uitstroom arbeidsparticipatie” genoemd. Deze in- en uitstroom wordt bepaald door het aantal betreffende personen te tellen. De indicator is kent daarmee geen subjectieve onderdelen en is volledig objectief te noemen.

Voorbeeld relatief meetbare indicator

Themaplan: opgroeien en opvoeden

Voor het resultaat “minder kinderen groeien in armoede op” is de indicator “per jaar 5% minder kinderen in armoede” genoemd. Het CBS houdt jaarlijks bij hoeveel kinderen er in armoede opgroeien, waardoor er voor deze indicator een betrouwbare nulmeting uit 2017 genoemd is. Dit geeft een basis waartegen toekomstige veranderingen afgezet kunnen worden, zodat dit een relatief meetbare indicator te noemen is.

Voorbeeld niet-objectieve indicator

Themaplan: gezonde leefstijl

Voor het resultaat “inwoners bewegen meer” wordt de indicator “percentage inwoners dat voldoet aan de Beweegrichtlijn” gehanteerd. Hiervoor wordt onder andere het “percentage inactieve jongeren / volwassenen” van verschillende buurten gemeten. Deze meting wordt gedaan aan de hand van een enquête waar inwoners deze gegevens zelf invullen. Dit heeft een subjectieve component, waardoor de indicator niet volledig objectief is.

Voorbeeld niet relatief meetbare indicator

Themaplan: leefbaarheid en veiligheid

Bij het resultaat “meer burgerparticipatie / burgerinitiatieven in het sociaal domein” is de indicator “aantal aanvragen leefbaarheidsbudget” opgenomen. Deze indicator, die gemeten wordt woningcorporatie Oost Flevoland Woondiensten (OFW), heeft geen opgenomen nulmeting. Daardoor kunnen toekomstige metingen niet worden afgezet tegen de oorspronkelijke stand van zaken. Dit maakt dat de indicator niet relatief meetbaar is.

A thick red diagonal line that starts from the bottom left and extends upwards and to the right, ending just before the first letter of the word 'Andersson'.

**Andersson
Elffers
Felix**