

Thesis Public Administration

Gemeente Enschede: transformatie sociaal domein

Naam: Malou Kleisen

Student nummer: 1540793

Email: m.kleisen@student.utwente.nl

1e Begeleider: Dr. P.J. Klok

2e Begeleider: Prof. Dr. M.J.G.J.A. Boogers

Externe Begeleider: M. Van der Veen

Datum: 14-02-2020

Samenvatting

Sinds 1 Januari 2015 hebben gemeenten er een aantal taken bij gekregen op het gebied van zorg, participatie en zelfredzaamheid, werk en jeugdhulp. De decentralisatie van deze taken wordt ook wel de *transitie* in het sociale domein genoemd. Aangezien deze transitie met flinke bezuinigingen gepaard gaat, is het van belang een *transformatie* door te voeren in het sociaal domein. Binnen de transformatie wordt er een andere manier van denken en handelen gevraagd van zowel inwoners als medewerkers.

De gemeente Enschede heeft ook te maken met deze transformatie en geeft deze vorm aan de hand van haar eigen transformatiedoelstellingen. Deze zijn opgesteld op basis van verschillende beleidsstukken. Dit onderzoek is een beleidsevaluatie, waarin de transformatiedoelstellingen van de gemeente Enschede worden beschreven en onderzocht. Daarnaast wordt er gekeken in hoeverre de transformatiedoelstellingen tot nu toe zijn behaald.

Om de transformatiebeweging te kunnen monitoren, heeft de gemeente Enschede een huis van sturing opgezet. Hierin staan de transformatiedoelstellingen weergegeven, die worden gemeten aan de hand van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Verder is er in dit huis ook een laag te vinden met beelden en verhalen en een laag met een overzicht van de transformatie-elementen, bestaande uit projecten en trajecten, van de gemeente Enschede. In dit onderzoek kwam naar voren dat de transformatiedoelstellingen zoals genoemd in het huis van sturing niet concreet waren en vaag. In dit onderzoek is daarom een slag gemaakt in het conceptualiseren en operationaliseren van deze doelstellingen. Deze stap was noodzakelijk, om zo te kunnen kijken in hoeverre de gemeente Enschede op dit moment de transformatiedoelstellingen behaald.

In dit onderzoek zijn zes van de in totaal 51 transformatie-elementen van de gemeente Enschede onderzocht. Er is aan ambtelijke opdrachtnemers en opdrachtgevers van de zes projecten gevraagd in hoeverre zij denken dat het project bijdraagt aan de transformatiedoelstellingen. Hiervoor is gebruik gemaakt van een vragenlijst en een interview. Uit de vragenlijst kwam naar voren dat de zes onderzochte projecten het minste bijdragen aan de doelstelling "het versterken van het voorliggend veld" en het meeste bijdragen aan "het versterken van de samenwerking tussen partners". Daarnaast viel op dat opdrachtgevers en opdrachtnemers verschillend denken over de bijdrage van hun project aan de transformatiedoelstellingen. Het laagste absolute verschil in scores is waargenomen voor het project de Twentse Belofte. Hier is een absoluut verschil in score van 19 punten waargenomen, over in totaal 31 vragen. Bij dit project viel op dat opdrachtgever en opdrachtnemer veel met elkaar overleggen en elkaar vaak zien. Bij andere projecten waar het absoluut verschil een stuk hoger was, namelijk 47 punten, viel op dat er opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar minder vaak spraken.

In het interview is aan respondenten ook gevraagd hoe ze denken dat de bijdrage van hun project in de toekomst het beste bijgehouden kan worden. Hierin gaven respondenten aan dat verhalen en ervaringen belangrijk zijn om mee te nemen. Daarnaast werd ook het belang van cijfers ingezien, maar hier is het lastig om een manier te vinden om cijfers op te halen die echt wat zeggen.

De hoofdvraag van dit onderzoek: "Hoe ver is de gemeente Enschede met het bereiken van de gestelde transformatiedoelstellingen?" bleek lastig om concreet te beantwoorden, aangezien doelstellingen niet duidelijk zijn gesteld en de mening van opdrachtgevers en opdrachtnemers over de daadwerkelijke bijdrage van hun project uiteenliep. Wel zijn er een aantal bevindingen uitgekomen: de transformatie is een ingrijpende verandering die invloed heeft op veel werkzaamheden van de gemeente. Het is daarom niet mogelijk om een simpele monitor te maken of om een simpel antwoord te geven op de vraag. Daarnaast viel op dat de doelstellingen van de gemeente Enschede nog niet altijd concreet zijn en worden gedeeld binnen de gehele organisatie. Tot slot, bevatten sommige

doelstellingen ook tegenstrijdigheden, wat ook weer terug te leiden is naar de complexiteit van de transformatie.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Introductie.....	6
1.1 Inleiding.....	6
Gemeente Enschede	6
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Relevantie van het onderzoek	9
1.4 Onderzoeksvragen	10
Hoofdstuk 2: Achtergrond en theorie.....	11
2.1 Achtergrondinformatie wetten sociaal domein	11
WMO 2015.....	11
Jeugdwet	12
Participatiewet.....	12
2.2 Richting van de transformatie.....	12
2.3 Sociaal domein binnen de Gemeente Enschede.....	16
2.3.1 Huis van Sturing	16
2.3.2 Conceptualiseren en operationaliseren van de doelstellingen	17
2.3.3 Transformatie-elementen van de gemeente Enschede	18
Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet	21
3.1 Onderzoeksdesign.....	21
Sampling.....	21
3.2 Onderzoekspopulatie	22
3.3 Procedure.....	22
3.4 Materialen en instrumenten.....	23
3.5 Data-analyse.....	23
Hoofdstuk 4: Resultaten	25
4.1 Wijkwijzers	25
Het project	25
Vragenlijst en interview	25
Monitoring van het project.....	27
4.2 Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken	27
Het project	27
Vragenlijst en interview	28
Monitoring van het project.....	28

4.3 Onderwijs jeugdhulp-arrangementen (OJA)	29
Het project	29
Vragenlijst en interview	29
Monitoring van het project.....	30
4.4 Twentse belofte: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie	30
Het project	30
Vragenlijst en interview	30
Monitoring van het project.....	31
4.5 Transformatie arbeidsmarkt	32
Het project	32
Vragenlijst en interview	32
Monitoring van het project.....	33
4.6 Wijkgericht werken W&I	33
Het project	33
Vragenlijst en interview	34
Monitoring van het project.....	34
4.7 Afsluiting	35
Hoofdstuk 5: Conclusie	36
5.1 Conclusie	36
5.2 Discussie	37
5.3 Aanbevelingen	39
<i>Algemeen</i>	39
<i>Monitor gericht</i>	40
Bronnen.....	42
Bijlagen.....	44
Bijlage 1: conceptualisatie en operationalisatie transformatiedoelstellingen	44
Bijlage 2: vragenlijst	53
Bijlage 3: toestemmingsverklaringformulier.....	62
Bijlage 4: interviewschema	63
Bijlage 5: tabellen uitkomsten vragenlijst.....	64

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Inleiding

Sinds 1 Januari 2015 hebben gemeenten er een aantal taken bij gekregen op het gebied van zorg, participatie en zelfredzaamheid, werk en jeugdhulp. Deze taken zijn vastgelegd in drie wetten, namelijk de WMO 2015, de jeugdwet en de participatiewet. Voor 2015 waren deze taken in andere wetten ingericht en hadden de rijksoverheid en de provincies hierin een grotere rol. De decentralisatie van deze taken wordt ook wel de *transitie* in het sociale domein genoemd. [1]

Uitgangspunt van de decentralisatie is dat de taken in het sociaal domein efficiënter en effectiever kunnen worden uitgevoerd [2]. De veronderstelling is dat door meerdere taken in één hand te leggen, gemeenten in staat zijn een integraal beleid te voeren op het gebied van zorg en ondersteuning aan kwetsbare groepen [1]. Dit integrale beleid zou de zorg en ondersteuning goedkoper moeten maken, volgens de Rijksoverheid. Hierdoor gaat de transitie gepaard met flinke bezuinigingen, in totaal voert de Rijksoverheid 2,9 miljard aan efficiencykortingen door [3]. Door deze bezuinigingen is er een verandering nodig in de wijze waarop inwoners worden ondersteund en geholpen, om de zorg betaalbaar te houden. [2]

De veranderingen die nodig zijn vragen om een cultuurverandering, dit wordt ook wel de *transformatie* in het sociale domein genoemd [1]. Waar eerder de overheid de taak had om inwoners van zorg en ondersteuning te voorzien, gaan we steeds meer toe naar een participatiesamenleving. Hierbij worden mensen gevraagd zoveel mogelijk te helpen bij het ondersteunen van mensen in hun omgeving. Dit vergt een andere manier van denken en handelen van zowel inwoners als medewerkers. [1]

Om deze transformatie in het sociaal domein te bereiken, zijn er een aantal transformatiedoelen opgesteld waar gemeenten zich op richten [2]:

- Meer aandacht voor preventie, het benutten van het sociale netwerk van inwoners en ‘eigen kracht’
- Inwoners laten participeren, ontzorgen en niet onnodig medicaliseren
- Sneller hulp op maat, zodat er een verschuiving mogelijk is van specialistische zorg naar 0^{de} lijn zorg
- Betere samenwerking rond gezinnen, dit door het maken van één plan, het aanstellen van een regisseur en ontschotting van budgetten
- Meer ruimte voor professionals, door de regeldruk te verminderen
- Van het idee van wettelijk recht op zorg, naar hulp en ondersteuning op maat door gemeenten

Gemeente Enschede

Ook de gemeente Enschede probeert vorm te geven aan de transformatiedoelen in het sociaal domein. Deze doelen zijn vastgelegd in onder andere het coalitieakkoord Enschede 2018-2022 en de bestuursopdracht transformatie.

Om antwoord te kunnen geven op de vraag: “Hoe staat het ervoor met de transformatie in het sociaal domein binnen de gemeente Enschede?” wordt er op dit moment druk gewerkt aan een wijze van monitoring onder de titel ‘Huis van sturing transformatie sociaal domein’. Hierin zijn de missie, visie, leidende principes, verschillende perspectieven, doelstellingen, Kritieke Succes Factoren (KSF’s) en Kritieke Prestatie Factoren (KPI’s) opgenomen. Daarnaast is een laag van Beelden en Verhalen over transformatie opgenomen, ter illustratie van de KPI’s. Tenslotte wordt een overzicht gegeven van de voortgang van de verschillende projecten die onderdeel zijn van de transformatieagenda. Dit huis van sturing is terug te vinden in figuur 1 [4]. Naast dat dit huis van sturing bedoeld is om te monitoren hoe

het ervoor staat met de transformatie, is het ook bedoelt om te leren en op basis hiervan dingen aan te kunnen sturen om zo gestelde doelstellingen te bereiken of doelstellingen aan te passen. Er zal verder worden ingegaan op dit huis van sturing in Hoofdstuk 2.

Huis van Sturing Transformatie Sociaal Domein

I d e n t i t e i t	Scope			Sociaal domein								
	Missie	Waarom bestaan we? Waartoe zijn we op aarde? Raison d'etre! Beschrijving van de missie: het hoger doel of het bestaansrecht van een organisatie vanuit haar waarden en identiteit ontstaan		Samen bouwen aan een kansrijk Enschede (coalitieakkoord 2018-2022)								
	Visie	Wat willen we zijn? Beschrijving van de toekomstdroom of visie van de organisatie en de bijdrage van de organisatie die het wil leveren. In de visie krijgt de identiteit handen en voeten. Het is geschreven voor een bepaalde periode en wordt geëvalueerd en bijgesteld indien nodig. Een visie onderscheidt, geeft richting en scherpert aan in algemene termen.		Enschede wil een stad zijn waar iedereen zorg en ondersteuning krijgt die nodig is. Een stad waar je prettig op kunt groeien en waardig oud kunt worden. Waar mensen naar elkaar omkijken. Kinderen en jongeren zijn de toekomst van de stad, daarom focussen we onze zorg op de volgende generatie. We investeren in werkgelegenheid en scholing en zoeken naar duurzame oplossingen voor schulden en armoede. Omdat we voorzieningen dichtbij de inwoners willen organiseren blijven laagdrempelige plekken voor ontmoeting en lichte ondersteuning van belang. We houden oog voor hen die echt hulp nodig hebben en zijn er daar waar we een verantwoordelijkheid hebben. We streven er naar maatwerk te leveren als algemene voorzieningen niet toereikend blijken. We veranderen naar een duurzaam sociaal stelsel waarin eigen kracht voorop staat en minder inzet van specialistische zorg nodig is door dat we demedicaliseren. Kortom: een beter en betaalbaar stelsel waar verhoudingen anders liggen doordat er meer kracht in de samenleving zit en minder beroep op ondersteuning vanuit de overheid wordt gedaan (Beter, anders, minder).								
	Leidende principes	Hoe stellen we ons op in ons handelen?		1) De bedoeling van ons handelen in het sociale domein is om inwoners te helpen duurzaam perspectief voor zichzelf te ontwikkelen en zo hun zelf- en samenredzaamheid te vergroten. Daarbij stemmen we ons handelen af op de mate waarin inwoners hun eigen verantwoordelijkheid (kunnen) nemen. We zorgen ook dat misbruik of oneigenlijk gebruik niet loont. 2) Waar onze standaard instrumenten niet voldoen gaan we over op een aanpak op maat, waarbij we een bewuste afweging maken tussen de rechtmatigheid, de kosten en de eigen inzet van de inwoner. Dit betekent dat we bij de aanpak op maat zoeken naar de ruimte binnen regelgeving en waar die ruimte er niet is, maar wel nodig is, zoeken naar alternatieven om te doen wat nodig is. 3) We denken vanuit de denk- en leefwereld van de inwoners. Om dit te bereiken bedenken we oplossingen samen met inwoners. En werken we samen: intern als een organisatie en extern met andere organisaties.								
	Generieke doelen sociaal domein	Overkoepelende doelen sociaal domein vanuit Gemeentebegroting. Deze staan in directe verbinding met de doelstellingen van de transitieopgave.		1. Jeugd groeit veilig op en ontwikkelt talenten 2. Inwoners wonen langer zelfstandig 3. Inwoners zijn zelfredzaam 4. Inwoners participeren in de samenleving Subdoelen: 1.01 Jeugd is gezond en actief 1.02 Jeugd groeit huis op en doet dat in een veilige thuissituatie 1.03 Kinderen hebben geen taalachterstand 1.04 Jeugd heeft zo min mogelijk tweedelijns jeugdhulp nodig 1.05 Kinderen groeien niet op in armoede 1.06 Jeugd heeft een passende opleiding 1.07 Jeugd heeft een startkwalificatie 2.01 Inwoners zijn gezond en actief 2.02 Inwoners hebben een sterk persoonlijk netwerk 2.03 Inwoners hebben zo min mogelijk tweedelijns zorg nodig 3.01 Huishoudens zijn niet afhankelijk van een bijstandsuitkering 3.02 Huishoudens doen zo min mogelijk beroep op inkomensondersteuning 3.03 Inwoners met een laag inkomen zitten zo min mogelijk in een schuldhulpverleningstraject 4.01 Inwoners werken betaald naar vermogen 4.02 Inwoners doen actief mee in de samenleving via vrijwilligerswerk, mantelzorg, lidmaatschap verenigingen e.d.								
K o e r s	Perspectieven	Om de transitie te bereiken werken we langs verschillende perspectieven. De perspectieven beslaan alle ingrediënten voor een succesvolle verandering.		Maatschappelijk		Inwoner		Partner		Medewerker		Financieel
	Doelstellingen Transitie	Wat is cruciaal voor succes? NB: van belang is dat we ons realiseren dat als deze doelstellingen van belang zijn, andere zaken geen of minder aandacht krijgen.	MA1	Versterking samenleving en voorliggend veld.	INW1	Duurzaam perspectief van de inwoner staat centraal	PA1	Versterken van de ketensamenwerking (samenwerking binnen en tussen Ode, 1e en 2de lijn).	ME1	Medewerkers scheppen eer in hun werk	FI1	Betaalbaar sociaal stelsel
			MA2	Focus op jeugd en gezin (inclusief generatieproblematiek)	INW2	Kwaliteit van de (integrale) dienstverlening	PA2	Duurzaam perspectief van inwoner staat centraal in aanpak partners	ME2	Verbreiden en verdiepen van kennis en vaardigheden op het sociaal domein	FI2	Duurzaam sociaal stelsel
			MA3	Preventie en vroegsignalering: mensen hebben een goede start en indien nodig zijn we er op tijd bij								
	KSF	De doelstellingen worden gemeten aan de hand van kritische succesfactoren (KSF).	MA1	Gebruik van algemene, vrij toegankelijke voorzieningen in de wijk en afname tweedelijns zorg	INW1	Maatwerk client: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur	PA1	Mate van samenwerking in ketens	ME1	Medewerker bevologenheid	FI1	Realisatie begroting
			MA2	Mat waarin prioritaire doelgroepen de aandacht ontvangen die er voor zorgt dat negatieve patronen doorbroken worden.	INW2	Inwoner tevredenheid	PA2	Mate van vraaggerichte ondersteuning (van aanbod naar vraag)	ME2	Kennisgraad medewerker	FI2	Ontwikkeling weerstandvermogen
			MA3	Bereikbaarheid en effectiviteit								
	KPI	Kritische succesfactoren worden gemeten aan de hand van prestatie indicatoren (KPI). Een KPI dient SMART geformuleerd te zijn.	MA1	Aantal nieuwe algemene voorzieningen n.a.v. gebiedstafels	INW1	Gebruik flexibel budget	PA1	Aantal deelnemers Actieteam Jeugd en Onderwijs	ME1	Medewerker bevologenheid/tevredenheid score	FI1	Mate waarin sociaal domein binnen begroting blijft
			MA1	Aantal deelnemers AV's en daarmee gerealiseerde afname tweedelijns							FI1	Volumeontwikkeling cliënten Jeugdwet & WMO, en uitkering
			MA2	Aantal gezinnen waarin Jeugdhulp speelt én WMO en/of Bijstandsuitkering	INW2	Aantal klachten sociaal domein	PA2	Aantal resultaatgerichte afspraken met aanbieders	ME2	Uitputting opleidingsbudgetten	FI2	Percentage weerstandvermogen
		MA3	Aantal huishoudens met schulden én uitkeringen	INW2	Doorlooptijd ondersteuning van aanmelding tot eind van de keten (incl. wachttijden)			ME2	Aantal deelnemers Enschedese School	FI2	Gemiddelde kosten per client.	
		MA3	contactmomenten Wijkwijzers									
Beelden en verhalen Toelichting: de Werkplaats Sociaal Domein haalt elke zes maanden een aantal beelden en verhalen op die verwerkt worden in 'persona's' die een beeld geven van de status van de transitie. Deze beelden en verhalen dienen als kwalitatieve aanvulling op de indicatoren.												

Figuur 1: Huis van sturing gemeente Enschede [4]

1.2 Probleemstelling

In december 2019 is de eerste nulmeting gedaan met het huis van sturing dat is gebouwd. De gemeente Enschede veronderstelt dat de transformatie-elementen er (mede) voor zullen zorgen dat de geformuleerde transformatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Of dat ook daadwerkelijk zo is, wordt gemonitord in het huis van sturing. [5]

Op dit moment zijn de doelstellingen in het huis van sturing nog niet duidelijk geconceptualiseerd en geoperationaliseerd. Dit maakt het lastig om te meten in welke mate de transformatie-elementen bij dragen aan de doelstellingen. Dit onderzoek zal in de eerste plaats bijdragen aan het conceptualiseren en operationaliseren van het huis van sturing. Dit zal het voor de gemeente Enschede in de toekomst makkelijker maken om te kunnen monitoren of de transformatie-elementen daadwerkelijk bijdragen aan de transformatiedoelstellingen.

Naar aanloop van de monitoring in december is er bij ambtelijke opdrachtgevers en opdrachtnemers gevraagd om hun transformatie-element te omschrijven. Daarnaast is ook gevraagd of het transformatie-element bijdraagt aan één of meerdere van de beoogde doelstellingen. Dit is gedaan door opdrachtnemers een score uit te laten delen van 0-4. Hierin geeft een score van 0 aan dat het project of traject geen bijdrage levert aan de doelstelling en een score van 4 geeft aan dat het project of traject een zeer grote score levert aan het project. Aan opdrachtgevers is gevraagd of zij het eens zijn met de scores die zijn uitgedeeld door de opdrachtnemers. [6]

Dit onderzoek zal bijdragen aan het verder in beeld brengen van de visie van de opdrachtgevers en opdrachtnemers over de bijdrage van een aantal transformatie-elementen aan de beoogde doelstellingen. Dit zal worden gedaan aan de hand van een vragenlijst en interviews die wordt afgenomen bij zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers van in totaal zes transformatie-elementen. Daarnaast wordt ook de vraag gesteld hoe opdrachtgevers en -nemers denken dat de bijdrage van hun project aan de transformatie het beste bij gehouden kan worden in de toekomst.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Het is voor de beleidsafdeling van het sociaal domein van de gemeente Enschede belangrijk om aan te kunnen tonen aan het College van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad wat er binnen de transformatie in het sociaal domein wordt gedaan. Bovendien vindt de transformatieopgave plaats in een financiële context van krimpende budgetten die de druk om de doelstellingen te behalen doet toenemen. Hierdoor is de vraag of en in hoeverre de inspanningen (middelen, capaciteit; vaak in de vorm van projecten, trajecten of andere 'elementen') bijdragen aan de doelstellingen van belang. Zowel voor de ambtenaren die met de elementen bezig zijn, als de bestuurders (college van B&W; gemeenteraad) die de politieke verantwoordelijkheid van deze opgave dragen.

Meerdere gemeenten in de regio en over het hele land hebben soortgelijke vraagstukken omtrent het sociaal domein. Er worden op meerdere plekken ook onderzoeken gedaan naar deze vraagstukken. Wat wordt gesignaleerd door Rathenau Instituut is dat de kennis die door gemeenten wordt opgedaan versnipperd raakt [7]. Door als gemeente Enschede te laten zien hoe zij met de vraagstukken in het sociaal domein omgaan en de transformatie in beeld brengen, hoeven andere gemeenten wellicht het wiel niet meer zelf uit te vinden [7].

Daarnaast wordt er in dit onderzoek gekeken naar het beleid rondom de transformatie van de gemeente Enschede. De transformatie wordt bewerkstelligd door een aantal beleidsaanpassingen, die ervoor moeten zorgen dat er minder inwoners in de duurste en zwaarste zorg terecht komen. Hiervoor moeten gemeentes zich begeven op een terrein dat hiervoor nog minder was ontwikkeld, namelijk voorzieningen in de leefomgeving van de inwoner. Waarvoor er andere organisaties en stakeholders betrokken moeten worden bij het maken van het beleid. Deze stap wordt in de literatuur ook wel beleidsinnovatie genoemd [8]. Met dit onderzoek is het mogelijk om te zien waar de beleidsinnovatie precies plaats vindt, doordat de beleidskeuzes die de gemeente Enschede hierin maakt worden bestudeerd. Aangezien de transformatie een lang proces is, waar gemeenten op dit moment nog maar een aantal jaar mee bezig zijn, kan dit onderzoek bijdragen aan het in beeld brengen van de ontwikkeling van de beleidsinnovatie. Het is de vraag of de richting die nu gekozen wordt, ook de koers blijft voor de gemeente gedurende de komende jaren. Dit onderzoek brengt de gekozen koers van de transformatie in de begin jaren in beeld, dit kan in verder onderzoek worden vergeleken met de gekozen koers over vijf jaar.

1.4 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek zal er gekeken worden naar hoe de gemeente Enschede de transformatie heeft vormgegeven qua doelstellingen en ideeën en hoe ver ze zijn met het bereiken van deze doelstellingen. Het gaat hier dus om een beleidsevaluatie, waarvoor het nodig is om eerst het beleid scherp te krijgen. Om dit te kunnen doen zal er eerst meer duiding gegeven worden aan het begrip transformatie. Vervolgens zal de meetmethode van de transformatie binnen het sociaal domein van de gemeente Enschede besproken worden en zal deze meetmethode kritisch worden bekeken. Nadat het beleid scherp in beeld is gebracht, kan er worden gekeken in hoeverre de gestelde doelstellingen daadwerkelijk worden behaald. Dit wordt onderzocht door een aantal transformatie-elementen verder te bekijken. Er zal hierin gekeken worden naar de bijdrage van de transformatie-elementen aan de beoogde doelstellingen. Dit zal worden gedaan door de mening van de opdrachtgevers en opdrachtnemers van de projecten te vragen, wat het ook mogelijk maakt om te kijken in welke mate de mening van opdrachtgevers en opdrachtnemers overeenkomt. Daarnaast is de gemeente Enschede ook op zoek naar een manier om in de toekomst de bijdrage van de projecten nog beter bij te houden. Om dit goed en volledig te kunnen onderzoeken, zijn er een aantal onderzoeksvragen opgesteld:

Hoofdvraag: Hoe ver is de gemeente Enschede met het bereiken van de gestelde transformatiedoelstellingen?

Deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder het begrip 'transformatie' binnen het sociaal domein?
2. Hoe brengt de gemeente Enschede de transformatie in het sociaal domein in beeld en welke doelstellingen hebben ze gesteld binnen de transformatie?
3. Hoe dragen de onderzochte zes transformatie-elementen van de gemeente Enschede daadwerkelijk bij aan de beoogde transformatiedoelstellingen volgens opdrachtnemers en opdrachtgevers? In welke mate worden transformatiedoelstellingen door betrokkenen gedeeld?
4. Hoe denken opdrachtgevers en opdrachtnemers dat de voortgang van hun project het beste kan worden bijgehouden?

Hoofdstuk 2: Achtergrond en theorie

Dit onderzoek is een beleidsevaluatie [9], waarin gekeken wordt in hoeverre de transformatiedoelstellingen van de gemeente Enschede tot dusver zijn bereikt. Om deze evaluatie te kunnen uitvoeren, wordt er in dit hoofdstuk eerst wat meer uitgelegd over de wetten binnen het sociaal domein. Daarnaast wordt er, om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden, in de literatuur gekeken wat er nu precies wordt verstaan onder het begrip 'transformatie'.

Daarna wordt er verder ingegaan op het beleid rondom de transformatie binnen de gemeente Enschede. Hiervoor zijn beleidsdocumenten die beschikbaar waren onderzocht en besproken. Hierin werd duidelijk dat de doelstellingen die gesteld zijn, niet duidelijk zijn geconceptualiseerd en geoperationaliseerd, wat het evalueren van deze doelstellingen moeilijk maakt. Daarom is er in dit hoofdstuk ook een slag gemaakt in het conceptualiseren en operationaliseren van deze doelstellingen om zo deelvraag 2 te kunnen beantwoorden. Tot slot worden de transformatie-elementen geïntroduceerd die moeten bijdragen aan het behalen van de transformatiedoelstellingen van de gemeente Enschede. Deze transformatie-elementen zullen in dit onderzoek verder worden geëvalueerd om zo deelvraag 3 en 4 te kunnen beantwoorden. Hoe dit wordt gedaan, wordt in Hoofdstuk 3 besproken.

2.1 Achtergrondinformatie wetten sociaal domein

Het sociaal domein bestaat uit het uitvoeren van drie wetten. In deze wetten staat ook beschreven hoe de gemeente haar beleid moet inrichten en op welke punten de focus moet liggen. In dit deelhoofdstuk worden de wetten en de implicaties voor beleid besproken.

WMO 2015

De WMO 2015 is er voor inwoners die zelf, dan wel samen met personen in hun naaste omgeving, onvoldoende in staat zijn om mee te doen in de maatschappij of onvoldoende zelfredzaam zijn. Deze inwoners moeten een beroep kunnen doen op de overheid, die ondersteuning biedt zodat de inwoner zo lang mogelijk in eigen leefomgeving kan blijven en kan participeren in de samenleving. [10]

Binnen deze wet heeft de gemeente de verantwoordelijkheid voor het regelen van maatschappelijke ondersteuning en de kwaliteit en continuïteit van voorzieningen. De gemeente moet volgens de wet in het daartoe op te stellen beleidsplan rekening houden met verschillende aspecten. Ten eerste de sociale samenhang, dit gaat over de toegankelijkheid van diensten, het bevorderen van diensten en ruimten voor mensen met een beperking, de veiligheid en leefbaarheid in de gemeente vergroten en het voorkomen en bestrijden van huiselijk geweld. Ten tweede moet de gemeente mantelzorgers en vrijwilligers zoveel mogelijk in staat stellen om hun taken uit te voeren. Ten derde moet de gemeente vroegtijdig vaststellen of inwoners maatschappelijke ondersteuning nodig hebben. Ten vierde moeten ze ook voorkomen dat inwoners op maatschappelijke ondersteuning aangewezen zijn. Ten vijfde moet de gemeente maatwerkvoorzieningen bieden ter ondersteuning van de zelfredzaamheid en participatie van de inwoner, waarin er wordt gelet op de eigen kracht van de inwoner en zijn omgeving. Tot slot moeten gemeenten uitvoering geven aan het verdrag van New York, inzake de rechten van personen met een handicap. [10]

In de wet staat ook beschreven dat gemeenten aandacht moeten geven in de beleidsplannen op een integrale aanpak op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, publieke gezondheid, preventie, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen en de samenwerking met zorgaanbieders en zorgverzekeraars [10].

Jeugdwet

De jeugdwet is erop gericht ondersteuning te bieden op het gebied van opgroei- en opvoedingsproblemen en psychische problemen en stoornissen. Daarnaast is in de jeugdwet ook de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering belegd. Het uitgangspunt van deze wet ligt op het gezond en veilig opgroeien van jeugdigen, waarin dit het liefst wordt georganiseerd bij de ouders thuis. [11]

Binnen deze wet heeft de gemeente de verantwoordelijkheid om het voorkomen en vroeg signaleren van opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen. Waar nodig moet een vroege interventie worden ingezet. Verder moet de gemeente het opvoedkundig klimaat versterken in gezinnen, wijken, buurten, scholen en de kinderopvang. Hierbij sluit de verantwoordelijkheid van het bevorderen van opvoedvaardigheden van ouders ook aan. Daarnaast moet de gemeente gebruik maken van integrale hulp aan de jeugdige en zijn ouders als er sprake is van Multi problematiek. Hier hoort ook het tot stand brengen en uitvoeren van familiegroepsplannen bij. Tot slot moet de gemeente zo veel mogelijk uitgaan van het probleemoplossend vermogen van de jeugdige, zijn ouders en personen uit de omgeving. [11]

Participatiewet

De participatiewet is een vereenvoudiging en verduidelijking van verschillende wetgevingen die ervoor moeten zorgen dat er ondersteuning is bij arbeidsinschakeling en de verlening van bijstand. Voorheen waren dit separate wetten, namelijk: de Algemene bijstandswet, de wet financiering ABW, IOAW en IOAZ, de wet inschakeling werkzoekenden en het besluit in- en doorstroombanen. Deze wetten zijn vanaf heden geïntegreerd in de participatiewet. [12]

Binnen de participatiewet heeft de gemeente een aantal verantwoordelijkheden. De eerste richt zich op het ondersteunen van inwoners bij arbeidsinschakeling. Ten tweede helpen zij ook met het organiseren van beschut werken voor inwoners die dit nodig hebben. Ten derde stelt de gemeente het recht en de hoogte van een uitkering van de inwoner vast. Ten vierde heeft de gemeente de mogelijkheid bijzondere bijstand te bieden aan inwoners waarvoor ze dit nodig achten. Tot slot stelt de gemeente tegenprestaties op, waarin een inwoner onbetaalde maatschappelijk nuttige werkzaamheden uitvoert. Hierbij wordt rekening gehouden met het vermogen van de inwoner en de omstandigheden waar hij/zij zich in bevindt. [12]

2.2 Richting van de transformatie

Binnen de transformatie in het sociaal domein wordt er gesproken over meer vanuit 'eigen kracht' werken, een integrale aanpak en meer participatie van de inwoners. In figuur 2 is een arrangementenwaaier te zien, die is ontwikkeld door Thönissen management en advies. Met deze waaier is het mogelijk meer inzicht te geven over de inhoud van de begrippen. De integrale aanpak binnen het sociaal domein is weergegeven door de verschillende kleuren in de waaier. Al deze leefdomeinen vallen onder het sociaal domein. Door ze in de cirkel te weergeven probeert Thönissen de samenhang van deze leefdomeinen aan te geven. [13]

aanpak makkelijker te maken. Het was eerder zo dat al de verschillende domeinen een apart potje hadden, gemeenten willen nu naar één budget voor het sociaal domein toe. [14]

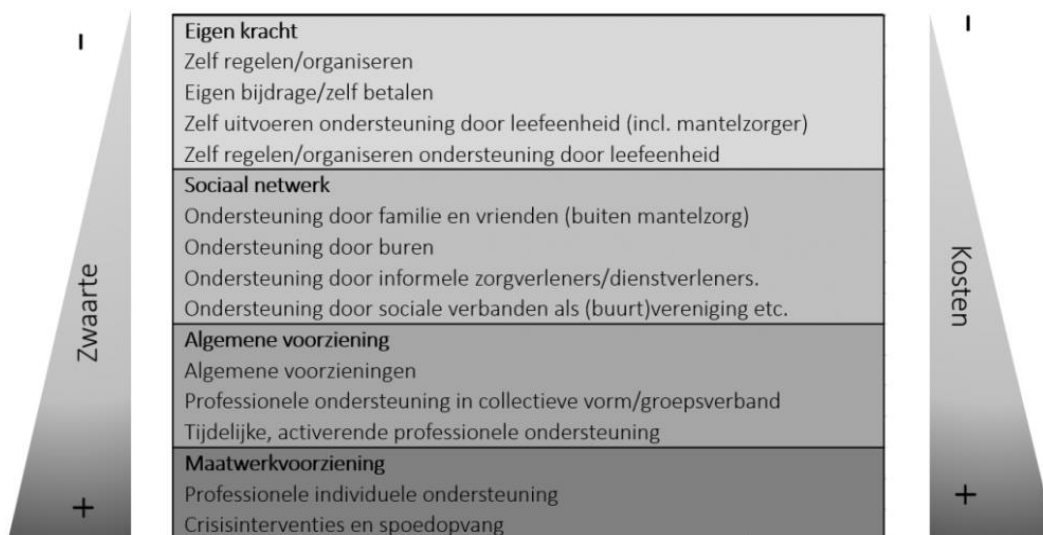
De kantelingen in ondersteuning die met de transformatie bereikt dienen te worden, zijn weergegeven in de verschillende cirkels. De binnenste cirkel geeft de ondersteuning vanuit 'eigen kracht' weer. Hierin gaat het bijvoorbeeld over zelfzorg, een gezonde leefstijl, mantelzorg, eigen vervoer en financieel zelfstandig zijn. De binnenste cirkel geeft weer wat van een inwoner zelf verwacht mag worden, binnen zijn/haar kunnen. [13]

De tweede cirkel geeft het sociale netwerk weer van de inwoner, waaruit zij ondersteuning kunnen krijgen. Het gaat hier om ontmoetingsplekken, hulpgroepen, vrijwilligers en familie/buurt/vrienden. Door gebruik te maken van het sociale netwerk van de inwoner is de ondersteuning goedkoper en dichterbij. Het zorgt er ook voor dat inwoners meer 'participeren' in de samenleving. Door elkaar te helpen en gebruik te maken van het netwerk wordt de samenleving hechter, dit wordt ook wel de 'participatie samenleving' genoemd. Er wordt ook gevraagd van de inwoner mee te werken als vrijwilliger, mantelzorger of ondersteuner. [13]

De derde cirkel geven de algemene voorzieningen weer die vaak binnen de gemeente beschikbaar zijn. Het gaat dan om een dagvoorziening, de huisarts, een maatschappelijk werker of woonbegeleiding. Deze voorzieningen zijn voor iedereen toegankelijk en zonder indicatie te bereiken. De voorzieningen zijn collectief en zoveel mogelijk tijdelijk. Het onderscheid tussen de algemene voorzieningen en het sociale netwerk is vooral te maken doordat er de voorzieningen veelal worden uitgevoerd door professionele partijen in plaats van door de inwoners zelf. [13]

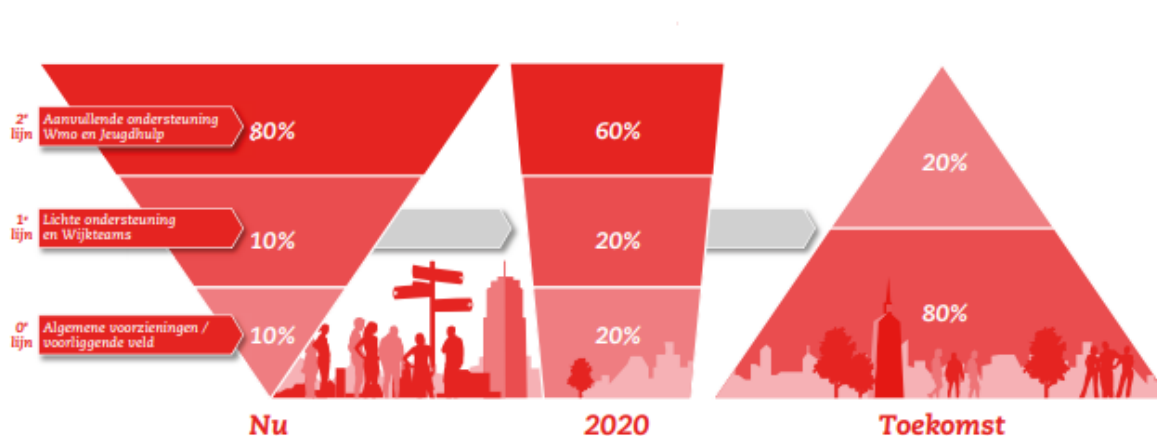
De buitenste cirkel geeft de maatwerkvoorzieningen weer. Het gaat hier om individuele ondersteuning door professionals. Deze voorzieningen zijn alleen te bereiken na een indicatie van de gemeente, huisartsen en gecertificeerde instellingen en wordt uitgevoerd door gecontracteerde aanbieders. Voorbeelden hierin zijn hulp bij het huishouden, dagopvang, een uitkering of intramuraal wonen. [13]

Zoals in figuur 3 te zien liggen de zwaarte van de ondersteuning en de kosten het laagste bij de binnenste cirkel. Naarmate er richting maatwerkvoorziening wordt toegegaan lopen de kosten en zwaarte van ondersteuning op. [13] De transformatiebeweging streeft naar een beweging naar de kern van de cirkel, waar mogelijk. Termen als 'zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig' geven daar uiting aan.



Figuur 3: Kantelingen in het sociaal domein [13]

De doelstelling van de transformatie is om de piramide van de kosten in figuur 3 om te draaien, zodat niet langer de meeste kosten komen vanuit de maatwerkvoorzieningen, maar vanuit de onderliggende lagen. In de onderste lagen wordt er meer gefocust op preventie en lichte ondersteuning met behulp van algemene voorzieningen. [13];[15] De gemeente Enschede wil deze kanteling ook bewerkstelligen. In de nota Nieuw Enschedees Welzijn, laten zij een soort gelijke piramide zien, zie figuur 4 [15]. Hierin willen ze het percentage inwoners dat hulp krijgt vanuit de 2e lijnszorg verlagen en uiteindelijk de 0de en 1de lijnszorg meer op elkaar aansluiten en hiermee 80% van de ondersteuningsvragen van inwoners kunnen ondervangen. [15]



Figuur 4: Nieuw Enschedees Welzijn, kanteling van de piramide [15]

2.3 Sociaal domein binnen de gemeente Enschede

In dit deelhoofdstuk zal er in detail ingegaan worden op het huis van sturing dat de gemeente Enschede heeft ontwikkeld. Dit huis van sturing is een soort samenvatting van alle beleidsdocumenten rondom de transformatie die beschikbaar zijn binnen de gemeente Enschede. Om het huis van sturing goed te kunnen beschrijven en te duiden, is er voor dit deel van het onderzoek veelal gebruik gemaakt van gesprekken met de programmamanager Transformatie. Dit is tevens de ontwikkelaar van het huis van sturing. Naar aanleiding van deze gesprekken was het ook mogelijk om het huis van sturing verder te conceptualiseren en te operationaliseren.

2.3.1 Huis van Sturing

In het huis van sturing, zoals te zien in figuur 1, zijn verschillende lagen te vinden. In de bovenste twee lagen wordt de verantwoording van de transformatie weergegeven. De bovenste laag bestaat uit de identiteit van de transformatieopgave. De visie en de doelstellingen zijn gebaseerd op het coalitieakkoord van de gemeente Enschede. Hieruit vloeien een aantal doelstellingen en subdoelstellingen die binnen het gehele sociaal domein gelden. Deze doelstellingen staan in directe verbinding met de transformatieopgave van de gemeente. Aangezien deze transformatieopgave heel breed is, is deze verder uitgewerkt vanuit verschillende perspectieven, namelijk het maatschappelijk, inwoner, partner, medewerker en financieel perspectief. Voor de transformatie is het van belang dat binnen al deze perspectieven veranderingen plaatsvinden om zo de transformatie succesvol te laten verlopen. Op basis van deze perspectieven zijn nog weer specifieke doelstellingen voor de transformatie opgesteld. Deze hangen samen met de bovenste lagen van het huis. [5];[14]

De transformatiedoelstellingen zijn opgedeeld in vijf perspectieven: maatschappelijk, inwoner, partner, medewerker en financieel perspectief. Deze doelstellingen zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Transformatiedoelstellingen [5]

Perspectief	Maatschappelijk	Inwoner	Partner	Medewerker	Financieel
Doelstelling	Het versterken van de samenleving en het voorliggend veld	Een duurzaam perspectief van de inwoner staat centraal	Het versterken van de ketensamenwerking, waarbij het gaat over de samenwerking tussen de Ode, 1e en 2de lijn zorg	Medewerkers scheppen eer in hun werk	Betaalbaar sociaal stelsel
	Focus op jeugd en gezin (inclusief generatieproblematiek)	De kwaliteit van (integrale) dienstverlening	Het duurzaam perspectief van de inwoner centraal staat in de aanpak van de partners	Verbreden en verdiepen van kennis en vaardigheden op het sociaal domein	Duurzaam sociaal stelsel
	Preventie en vroegsignalering				

Om deze doelstellingen te kunnen meten en inzichtelijk te maken, zijn er aan elk doel succesfactoren (KSF) en kritische prestatie factoren (KPI) gekoppeld. Een KSF laat zien wat er essentieel is binnen de organisatie om succes te bereiken. Dit maakt het ook makkelijker om in kaart te brengen hoe je deze succesfactoren gaat meten. Een KPI is kwantitatief en meet of een KSF of een doelstelling bereikt wordt. Een KPI wordt uitgedrukt in een getal. [16]

Aangezien niet elke factor in cijfers uitgedrukt kan worden, wordt er ook gebruik gemaakt van beelden en verhalen. Om het half jaar worden er door de wijkteams Enschede verschillende beelden en verhalen gedeeld, die een verhaal vertellen over de transformatie en de ontwikkeling daarvan. Dit kunnen zowel goede ervaringen of verhalen zijn als slechte. Voor de rest van de KPI's geldt dat de nodige cijfers binnen de gemeente al beschikbaar waren, of is nagedacht over een manier om deze inzichtelijk te maken. [5]

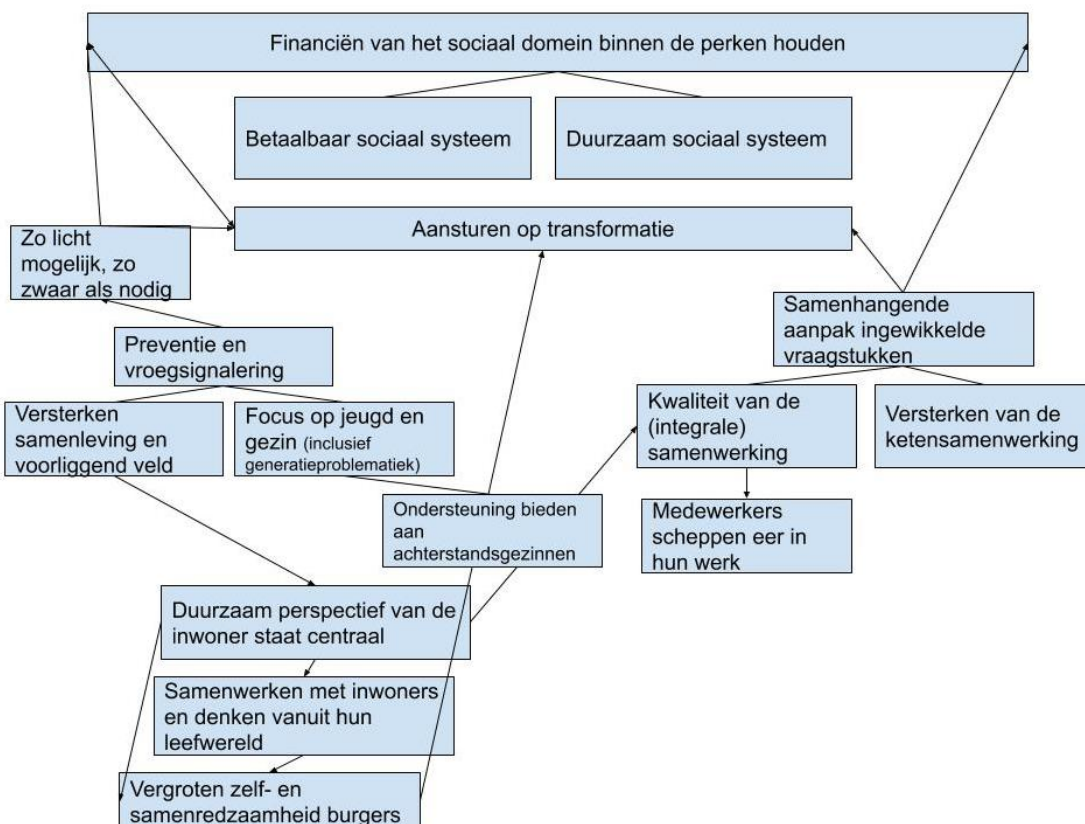
In het huis van sturing staat aangegeven dat de KPI's SMART gedefinieerd moeten zijn. SMART houdt in dat doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden moet zijn [17]. De KPI's zoals ze op dit moment beschreven staan in het huis van sturing, zijn niet tijdsgebonden of specifiek. Dat ze niet specifiek zijn, hangt samen met het feit dat er geen norm aan vast zit. Er wordt bijvoorbeeld niet aangegeven dat met een daling van 10 euro voor de gemiddelde kosten per cliënt, de doelstelling van het creëren van een duurzaam sociaal stelsel bereikt is. De gemeente Enschede heeft ervoor gekozen geen norm te hangen aan de KPI's, aangezien de KPI's in verhouding tot elkaar gezien moeten worden. Deze verhoudingen zijn alleen inzichtelijk te maken, door de KPI's goed te duiden; niet alleen op basis van de KPI's maar ook vanuit de Beelden en Verhalen. Die duiding vindt elk half jaar plaats in de gemeenteraad (eindgebruiker), maar ook binnen het college van B&W, het Directeurenberaad en het managementteam van het sociaal domein. Daarnaast kan de monitor dienen om in gesprek te gaan met betrokken partners en inwoners in de stad. [18]

Duiding kan ook over één specifieke indicator gaan. Denk bijvoorbeeld aan de indicator 'aantal klachten': enerzijds wil de gemeente Enschede kwalitatief goede ondersteuning aan inwoners bieden; anderzijds doet de gemeente een grotere aanspraak op de eigen kracht van inwoners, wat in eerste instantie een toename in het aantal klachten teweeg kan brengen. Daarmee kan een stijging van het aantal klachten juist een positieve trend in het kader van de transformatie zijn, afhankelijk van de inhoud van de klacht, als indicator van een andere manier van organiseren. [19].

2.3.2 Conceptualiseren en operationaliseren van de doelstellingen

Om goed te kunnen bekijken wat de doelstellingen nu eigenlijk betekenen en wat ze meten, zijn de doelstellingen stuk voor stuk geconceptualiseerd en geoperationaliseerd. Door dit te doen, kan ook voorkomen worden dat verschillende mensen een andere opvatting hebben bij een bepaalde doelstelling. De volledige conceptualisatie is te vinden in bijlage 1. Door middel van deze conceptualisatie is het mogelijk om concreter te bekijken of transformatiedoelstellingen nu daadwerkelijk behaald zijn.

De doelstellingen die de gemeente heeft opgesteld hangen met elkaar samen. In figuur 5 is door middel van een doelboom laten zien hoe de doelen met elkaar samenhangen. In de doelboom is ook de missie en visie van de gemeente weergegeven. In de doelboom zijn lijnen te zien, die een deel/geheel relatie laten zien, en pijlen, die een causale relatie laten zien.



Figuur 5: doelboom transformatiedoelstellingen

2.3.3 Transformatie-elementen van de gemeente Enschede

Om de doelstellingen van het huis van sturing te kunnen behalen, is de gemeente Enschede met verschillende projecten en trajecten begonnen die vallen onder een gezamenlijke transformatieagenda. Deze transformatie-elementen zijn onderverdeeld in zes verschillende thema's. Een overzicht van alle projecten en trajecten is terug te vinden in tabel 2. In deze tabel zijn een aantal projecten in het grijs gemarkeerd. Dit zijn versnellingsopdrachten die zijn vastgesteld in de zomernota van 2019. [20]

Tabel 2: Overzicht transformatie-elementen gemeente Enschede [20]

Thema	Nr.	Naam
Normaliseren en maximaliseren gebruik voorliggende voorzieningen	1	Inclusieve aanpak asiel en integratie
	2	Wijkwijzers
	3	I-Sociaal: digitalisering huishoudelijk ondersteuning
	4	I-sociaal: digitalisering dienstverlening W&I
	5	Pilot Flex tensie
	6	Pilot Timing Uitzendbureau
	7	Duurzaamheid en armoede/Schulden: energiemaatregelen
	8	Doorstroomwoningen
	9	Maatschappelijke functie (sport) vereniging versterken
	10	Alles in 1 school
	11	Meetlatmethode Subsidies
	12	Toegang tot ondersteuning en zorg in Enschede anders inrichten.
	13	Beleidsuitgangspunten WMO/jeugdhulp

Ontwikkelen van algemene voorzieningen	14	Algemene voorzieningen bij aanbieders ontwikkelen
	15	Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken
Collectivisering voorzieningen	16	Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen
	17	Afspraken met externe verwijzers: huisartsen
	18	Afspraken met gecertificeerde instellingen
	19	Herijken SW-contracten tegen loonwaarde
	20	1 zorgaanbieder koppelen aan 1 wijk
	21	Dyslexie collectief organiseren met scholenkoepels
	22	Collectief arrangement zware problematiek 16-24-jarigen
Vroegsignalering	23	Collectief arrangement dagbesteding en lichte ondersteuning
	24	Twentse belofte: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie
	25	Breder inzetten infrastructuur DCW a) Rotonde
	26	Breder inzetten infrastructuur DCW b) statushouders
	27	Breder inzetten infrastructuur DCW c) bovenkant arbeidsmatige dagbesteding
	28	Levensloopbestendig wonen
	29	Vroeg-er-op-af
Innovatie zorgveld	30	Kansrijke start
	31	Beleidsplan EAA
	32	Onderzoek instrumentarium
	33	Beleidsplan armoede en schulden
	34	Doorleven principes sociaal domein
	35	City deal eenvoudig maatwerk
	36	Maatwerkroute: Toekomstplan (100 gezinnen aanpak)
	37	Mobility Mentoring
	38	Aanpassen maatregelverordering
	39	Doorontwikkeling wijkteam: versnelling transitie
	40	Transformatie arbeidsmarkt
Efficiëntie organisatie van zorg	41	Doorontwikkeling ondersteuning huishouden
	42	Ontwikkeljaar/-tafels Jeugd (regionaal)
	43	Wijkgericht werken W&I
	44	Keten van dagbesteding naar betaald werk
	45	Dynamische investeringsagenda Tweekelerveld
	46	DIA Droomwijk de Posten
	47	Beschermd wonen: decentralisatie taken
	48	één budget sociaal domein
	49	Samenvoegen Adviesraden
	50	Sociale problemen aanpakken met stedelijke ontwikkeling en huisvesting
	51	Sociale input in Dynamische Investeringsagenda versterken

Alle transformatie-elementen hebben één ambtelijke opdrachtgever, één ambtelijke opdrachtnemer en één of meerder verantwoordelijke wethouders. In totaal zijn 43 van de 51 transformatie-elementen op dit moment gestart. De andere 8 elementen zullen in de loop van 2020 van start gaan. [20]

In dit onderzoek worden zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers gevraagd naar de feitelijke bijdrage van hun project aan de transformatiedoelstellingen. Zoals al benoemd in dit hoofdstuk waren niet alle doelstellingen helder geconceptualiseerd en is er sprake van strijdigheid in sommige doelstellingen, zoals opgemerkt in bijlage 1. Daarnaast was het ambitieniveau voor de meeste doelstellingen ook niet duidelijk vermeldt in de KPI's. [9] Dit kan ervoor zorgen dat er verschillen ontstaan in de meningen van opdrachtgevers en opdrachtnemers over de feitelijke bijdrage. Door de

verschillen in mening over de doelbereiking, het ontbreken van een duidelijke nulmeting van voor het project van start is gegaan en het ontstaan van onverwachte effecten die kunnen optreden bij het project, maakt het lastig om eenduidig beeld te geven van de daadwerkelijke bijdrage van een project [21]. In het volgende hoofdstuk zal beschreven worden hoe er geprobeerd wordt de bijdrage van elk van de projecten het best in beeld te brengen, om zo deelvraag 3 te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt besproken hoe de onderzoeksvragen beantwoord zijn of kunnen worden. Het gaat om de volgende onderzoeksvragen:

Hoofdvraag: Hoe ver is de gemeente Enschede met het bereiken van de gestelde transformatiedoelstellingen?

Deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder het begrip 'transformatie' binnen het sociaal domein?
2. Hoe brengt de gemeente Enschede de transformatie in het sociaal domein in beeld en welke doelstellingen hebben ze gesteld binnen de transformatie?
3. Hoe dragen de onderzochte zes transformatie-elementen van de gemeente Enschede daadwerkelijk bij aan de beoogde transformatiedoelstellingen volgens opdrachtnemers en opdrachtgevers? Komt het beeld van opdrachtnemers overeen met het beeld van opdrachtgevers?
4. Hoe denken opdrachtgevers en opdrachtnemers dat de voortgang van hun project het beste kan worden bijgehouden?

Achtereenvolgens worden het onderzoeksdesign, de onderzoekspopulatie, de procedure, de materialen en instrumenten en de data-analyse besproken.

3.1 Onderzoeksdesign

Deelvraag 1 is in het bovenstaande stuk beantwoord, door middel van het uitvoeren van een literatuuronderzoek. Hierin is met illustratie van verschillende figuren een uitleg gegeven over het begrip transformatie. Deelvraag 2 is ook beantwoord in hoofdstuk 2. Dit is gedaan door middel van het bestuderen en bespreken van beleidsstukken van de gemeente Enschede over de transformatie, voornamelijk het huis van sturing. Hieruit bleek dat de doelstellingen niet duidelijk geconceptualiseerd en geoperationaliseerd waren, daarom is dit in hoofdstuk 2 alsnog gedaan met behulp van gesprekken met de programmamanager transformatie van de gemeente Enschede. De volledige conceptualisatie en operationalisatie van de doelstellingen is terug te vinden in bijlage 1.

Met behulp van het vooronderzoek en het beantwoorden van deelvraag 1 en 2, kunnen deelvraag 3 en 4 ook beantwoord worden. Er is een onderzoek uitgevoerd, waarbij vragenlijsten ingevuld zijn en semigestructureerd interviews afgenomen zijn bij opdrachtgevers en opdrachtnemers van in totaal zes projecten/trajecten binnen de transformatie in het sociaal domein. Hieruit wordt duidelijk hoe opdrachtgevers en opdrachtnemers denken dat hun project bijdraagt aan de gestelde transformatiedoelstellingen en hoe ze denken dat in de toekomst de voortgang van hun project het beste kan worden bijgehouden.

Sampling

In totaal kent de gemeente Enschede 51 transformatie-elementen, bestaande uit verschillende projecten en trajecten, zoals getoond in tabel 2. Dit zijn er te veel om allemaal te onderzoeken binnen het tijdframe van het onderzoek. Daarom is het van belang te kiezen voor een focus binnen de transformatie-elementen binnen dit onderzoek. Om dit te kunnen doen is er ten eerste gekeken naar de start van de projecten. Op het moment van het doen van het onderzoek, zijn er acht projecten nog niet

gestart. Ten tweede zijn de projecten opgedeeld in zes thema's. Vanuit de gemeente Enschede is de wens om vanuit elk van deze thema's één project/traject te onderzoeken.

Binnen elk van deze thema's is er gekeken naar welke projecten de grootste impact hebben op de transformatie in het sociaal domein. De verwachte impact is bepaald door de programma manager van de Transformatie naar aanleiding van de tot nu toe waargenomen resultaten of de verwachte resultaten. Daarnaast is er ook rekening gehouden met de opdrachtgevers en opdrachtnemers van de projecten/trajecten. Er is één opdrachtgever die verantwoordelijk is voor 22 projecten. Bij sommige thema's is hij zelfs opdrachtgever van alle projecten binnen dit thema. Bij de keuze van projecten/trajecten is er dus gekeken naar een zo goed mogelijke verdeling van verschillende opdrachtgevers, om zo de belasting voor de opdrachtgevers te verlichten. Rekening houdend met bovengenoemde omstandigheden en de wensen van de programma manager Transformatie zijn de volgende zes projecten/trajecten uitgekozen voor dit onderzoek:

- Wijkwijzers
- Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken
- Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen
- Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie
- Transformatie arbeidsmarkt
- Wijkgericht werken W&I

3.2 Onderzoekspopulatie

De zes gekozen projecten en trajecten kennen in totaal drie verschillende opdrachtgevers en zes verschillende opdrachtnemers. Deze onderzoekspopulatie is 33% van de totale onderzoekspopulatie van negen opdrachtgevers en 19% van de totale onderzoekspopulatie van 31 opdrachtnemers. Binnen de gekozen onderzoekspopulatie is één persoon opdrachtgever van drie verschillende projecten. De andere opdrachtgever leidt twee projecten en de laatste is de opdrachtgever van één gekozen project. Aan de opdrachtgever van drie verschillende projecten is gevraagd of de belasting van dit onderzoek voor hem te groot is. De opdrachtgever gaf hierbij aan dat de belasting voor hem geen problemen zou opleveren. De drie opdrachtgevers en zes opdrachtnemers zijn gevraagd een online vragenlijst in te vullen en zijn geïnterviewd over de transformatie-elementen waarvan zijn opdrachtgever/opdrachtnemer zijn.

3.3 Procedure

Aangezien de gemeente elf verschillende transformatiedoelstellingen kent, die uit verschillende aspecten bestaan, zijn de ambtelijke opdrachtgever en opdrachtnemer voorafgaand aan het interview gevraagd een online vragenlijst in te vullen. Door met een vragenlijst te werken in plaats van al deze vragen te stellen in een interview, zal de belasting op de respondent verminderd worden. In deze vragenlijst is gevraagd of de opdrachtgever/opdrachtnemer kan aangeven aan welke doelstellingen hij/zij denkt dat het project bijdraagt. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Voorafgaand aan de vragenlijst is er gevraagd of de respondent akkoord gaat met het gebruiken van de data voor het onderzoek.

Er is gekozen om alleen op de zeven transformatiedoelstellingen in te gaan, die betrekking hebben op inwoners, partners en/of de gemeente zelf. De doelstellingen die betrekking hebben op de medewerkers en/of de financiën zijn buiten beschouwing gelaten. Er wordt op dit moment al een kosten en batenanalyse van de projecten/trajecten uitgevoerd door de Gemeente Enschede die het financiële aspect dekt. Het medewerkers perspectief is niet altijd alleen gelinkt aan het project/traject maar ook

aan de werksfeer en leidinggevende. Daarom er is ervoor gekozen om dit perspectief in dit onderzoek buiten beschouwing te laten. Voor het uitvragen van de zeven transformatiedoelstellingen in de vragenlijst, is er gebruik gemaakt van de conceptualisatie van de doelstellingen die te vinden is in bijlage 1. De conceptualisatie maakt het mogelijk om concrete vragen op te stellen voor de vragenlijst, zie bijlage 2.

Op basis van de antwoorden van de vragenlijst, heeft er een interview plaats gevonden met de opdrachtgever en opdrachtnemer, waarin meer uitleg is gevraagd over de bijdrage aan de doelstellingen. Voorafgaand van het interview is er een korte uitleg gegeven over het gebruik van het interview en is er toestemming gevraagd aan de hand van het toestemmingsverklaringformulier wat te vinden is in bijlage 3. Door het ondertekenen van het formulier heeft de opdrachtgever/opdrachtnemer toestemming gegeven om het gesprek op te nemen en het gebruik van de gegevens van het interview voor verdere analyse. Na de toestemming is de opname gestart en is het interview afgenomen. Na afronding van het interview is de opname gestopt. Het interview heeft plaatsgevonden binnen een beschikbare ruimte van het stadskantoor van de gemeente Enschede en op een tijdstip dat uitkwam voor de opdrachtgever/opdrachtnemer.

3.4 Materialen en instrumenten

Om te kunnen kijken wat het beeld is van opdrachtgevers/opdrachtnemers over de bijdrage aan de transformatiedoelstellingen van hun project/traject, is er een interviewschema gebruikt. Dit interviewschema bestaat uit verschillende onderdelen en is te vinden in bijlage 4. Het interviewschema begint met een aantal project/traject gerelateerde vragen. Hierna gaat het dieper in op de transformatiedoelstellingen. In de vragenlijst die de opdrachtgever al heeft ingevuld, wordt aangegeven of hij/zij denkt dat het project bijdraagt aan de doelstelling. Op basis van deze antwoorden, is er in het interview gevraagd hoe het project hieraan bijdraagt. Daarnaast is er ook de vraag gesteld hoe de bijdrage van het project/traject van de opdrachtgever of opdrachtnemer in de toekomst het beste gemonitord kan worden.

Doordat de vragen die in de vragenlijst worden gesteld zijn gebaseerd op de conceptualisatie van de zeven doelstellingen, wordt de kans op inhoudsvaliditeit verlaagd. Het gaat hier om de mogelijkheid op vertekening door bepaalde ideeën of opvattingen van deelnemers bij bepaalde begrippen. Door ze te conceptualiseren is de kans op vertekening kleiner, doordat de verschillende aspecten waaruit één doelstelling bestaat duidelijk zijn benoemd. Daarnaast worden de vragen van zowel de vragenlijst als in het interview geclusterd, om hiermee de interne betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Ten slotte, worden de vragenlijsten gemaakt in Qualtrics. Door gebruik te maken van dit programma, wordt de intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid gewaarborgd. [22]

3.5 Data-analyse

Ten eerste, zijn de uitkomsten van de vragenlijsten geanalyseerd. Deze zijn verwerkt in een tabel waarin wordt aangegeven aan welke doelstellingen een project/traject bijdraagt. De scores die opdrachtgevers hebben gegeven zijn vergeleken met de scores van opdrachtnemers. De gesignaleerde verschillen zijn genoemd.

Ten tweede, zijn de interviews volledig getranscribeerd en geanonimiseerd. Hierna zijn de transcripten geanalyseerd. Er is voor elk project/traject een kort overzicht gegeven van de inhoud van het project/traject, de aanleiding, de doelstelling en de behaalde resultaten. Vervolgens is de tekst gescand voor citaten die duidelijk maken hoe de projecten aan de beoogde transformatiedoelstellingen

bijdragen. Op basis van deze citaten zijn de gesignaleerde verschillen, waar mogelijk, verklaard. Aan de hand van de interviews en op basis van de uitkomsten van de vragenlijsten, is er antwoord gegeven op deelvraag 3.

Op basis van het interview met opdrachtgevers en opdrachtnemers is een conclusie getrokken en/of aanbevelingen gedaan over een methode om de voortgang van projecten/trajecten het beste bij te houden. Dit beantwoordt deelvraag 4.

Het is van belang om bij de resultaten de kanttekening te maken dat het gaat om de perceptie van de respondenten over de bijdrage aan de beoogde doelstellingen. Het gaat in dit onderzoek niet om een effectmeting. De resultaten zullen dus subjectief zijn.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van zowel de vragenlijst en de interviews worden besproken. De resultaten zullen worden besproken per project, waarbij er eerst wat over het project zelf zal worden verteld. De uitgebreide tabellen met de resultaten van de vragenlijst, zijn te vinden in bijlage 5. Hierin staat aangegeven welke score elke opdrachtgever/opdrachtnemer bij elke doelstelling heeft gegeven. Hierbij is het wel van belang te vermelden dat het niet zo is dat elk project aan elke doelstelling hoort bij te dragen, dit is geheel afhankelijk van de opzet en de doelstellingen per project. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ook per project besproken wat opdrachtgevers en opdrachtnemers aangeven een goede manier te vinden om de bijdrage van hun project te monitoren.

4.1 Wijkwijzers

Het project

De wijkwijzers zijn plekken in de wijk waar mensen met een zorg en welzijnsvraag terecht kunnen [23]. “Het idee van die wijkwijzers is dus dat je minder snel de gang naar het servicecentrum maakt, waar spreekuren plaats vinden, hier in dit gebouw. Dat je minder tijd vraagt, capaciteit vraagt, van onze wijkcoaches, die ontzettend veel werk te doen hebben, ontzettend hoge caseload hebben. Maar dat je misschien met een simpele ondersteuningsvraag prima in je wijk terecht kunt en het ultieme doel is dat je gebruik kunt maken van voorliggende voorzieningen.” [23]

Doelstellingen van het project zijn om de drempel voor inwoners met een ondersteuningsvraag te verlagen, door een aanspreekpunt in de wijk te organiseren. Daarnaast is het ultieme doel om geld te kunnen besparen door dingen dichtbij de leefomgeving van de inwoner te organiseren, maar dit is volgens de opdrachtnemer geen keiharde doelstelling [23]. Over de tot nu toe behaalde resultaten zegt de opdrachtnemer het volgende: “We zijn nu iets meer dan een jaar, anderhalf jaar bezig met die wijkwijzers. En wat we wel zien is dat de toeloop van mensen naar die plekken toe, enorm toeneemt. We zien ook dat mensen niet alleen met vragen over zorg en welzijn daar naartoe lopen. Ook met er ligt een stoeptegels los of mijn vuilniscontainer is niet opgehaald.” [23]

De opdrachtgever van het project gaf aan niet geheel bekend te zijn met de wijkwijzers als project, maar meer met het versterken van het voorliggend veld als project, waar de wijkwijzers onderdeel van uit maakt: “...dat is gewoon nog wel een beetje lastig. Want toen het begon, de transformatie, ging het over het versterken van de wijkwijzers, maar de subsidie relatie zit bij stadsdeelmanagement. En die geven eigenlijk opdracht aan welzijnswerk. Dus wat is dan de versterking van de wijkwijzers, en waar heb ik dan invloed op? Dat was voor mij een beetje... Inmiddels hebben we de opdracht iets meer verbreed. Hoe gaan we nou intensiveren van het verbreden van het voorliggend veld en daar is de wijkwijzer een onderdeel van.” [24]

Vragenlijst en interview

In de vragenlijst hebben de opdrachtgever of opdrachtnemer aangegeven welke bijdrage hun project levert aan de doelstellingen, zie bijlage 5. Hierin vallen een aantal dingen op: de opdrachtgever en opdrachtnemer zijn het erover eens dat de wijkwijzers bijdraagt aan het vergroten van de zichtbaarheid en bekendheid van voorzieningen in de wijk. Daarnaast geven ze ook allebei aan dat de wijkwijzers meer bijdraagt aan preventie dan aan vroegsignalering. Voor doelstelling 4, die gaat over het duurzaam perspectief van de inwoner, schat de opdrachtgever de ‘eigen kracht’ van de inwoners die door dit project wordt ondersteund hoger in dan de opdrachtgever. Voor doelstelling 6 gebeurt het tegenovergestelde, de opdrachtnemer geeft hogere cijfers aan het vergroten van de integrale aanpak dan de opdrachtgever.

In het interview werd gevraagd waarom ze dachten dat hun project hieraan bijdraagt en op welke manier, ook de geïdentificeerde verschillen in scores van de vragenlijst kwamen in het interview aan de orde. Over de eerste doelstelling waren opdrachtgever en opdrachtnemer het vrijwel eens, de wijkwijzer is niet iets wat zwaardere zorg voorkomt. Het is een soort eerste inlooppunt voor de inwoners waar ze informatie kunnen verkrijgen en misschien ook met een simpel probleem kunnen worden geholpen. Echter, zodra er zwaardere hulp nodig is of meer expertise, wordt iemand doorverwezen naar een wijkteam.

Zowel doelstelling twee als 3B gaan over het richten van de aanpak op jeugd en gezin, de wijkwijzers zijn wel voor iedereen, maar er komt niet veel jeugd binnen lopen. “Nee, nee, wel misschien ouders van jeugd. Die zeggen van ik weet niet zo goed wat ik met mijn zoon of dochter aan moet. Dat zou kunnen. Maar die worden al wel snel doorverwezen naar een wijkcoach, omdat dat echt om opvoedondersteuning gaat om misschien wel wat contextuele problemen in zo’n gezin.” [23]

Doelstelling 3A gaat over de preventie en vroegsignalering. Dit is lastig voor de wijkwijzers, aangezien zij voornamelijk gebruik maken van vrijwilligers. Je kunt er dan niet vanuit gaan dat zij de expertise hebben om dit te kunnen uitvoeren [23]. Daarnaast geeft de opdrachtgever aan dat dit geen primair doel is van de wijkwijzers [24].

Over de vierde doelstelling verschillen de meningen van opdrachtgever en opdrachtnemer, de opdrachtnemer zegt over het meer zelf laten doen van inwoners het volgende: “kijk de inwoner zo veel mogelijk zelf te laten doen, ja natuurlijk, dat is wel het idee. Maar we moeten wel accepteren dat niet iedere inwoner in de stad het vermogen heeft, de capaciteit heeft, om regie te voeren over zijn eigen leven en hoe die dat inricht.” [23] De opdrachtnemer is hierin erg realistisch in wat er tot nu toe echt wordt bereikt en verwijst ook hier weer naar het feit dat er voornamelijk vrijwilligers zijn die de wijkwijzers draaiende houden. De opdrachtgever vat dit iets anders op: “Ja het gaat heel erg over het gesprek, wat is er en wat wilt u? Het gaat niet meer van ik wil deze hulp of dit. Nee mensen kunnen gewoon veel laagdrempeliger binnen komen en gewoon een praatje maken. En in dat praatje ben je gewoon in het gesprek. En dat gaat niet alleen over wat is uw probleem en waar kan ik je mee helpen. Maar ook over wie ben je? Wat kan ik voor je doen? Wat is je achtergrond? Dat is een heel ander gesprek.” [24] De opdrachtgever geeft hierbij wel aan dat werknemers nog niet altijd in staat zijn om het project op zo’n manier te voeren, dit is iets wat nog verder moet worden ontwikkeld.

Bij de vijfde doelstelling, die gaat over de soepele samenwerking tussen zorgverleners, geeft de opdrachtgever aan dat dit niet de verantwoordelijkheid is van de wijkwijzers, maar meer van de zorgverleners zelf [24]. Hierbij is het ook weer belangrijk om te vermelden dat het gaat om vrijwilligers, die ook niet altijd weten waar ze naar toe moeten verwijzen [23].

De zesde en laatste doelstelling gaat over de samenwerking van partners die opereren op verschillende leefdomeneinen. Hierbij geeft de opdrachtgever aan dat dit veel meer een beleidsmatig probleemstuk is. De opdrachtnemer zegt hierover het volgende: “Vraag je mij of een van mijn collega’s over 2 jaar nog eens, dan zie je een verschuiving dat we steeds beter weten voor welk soort vragen we een heel goed antwoord hebben en dat we ook steeds beter doorhebben, van dit zijn problemen die moeten we gewoon veel meer in de zorgkant weg zetten.” [23]

Op basis van de resultaten van het interview en de vragenlijst valt te concluderen dat de wijkwijzer zich niet bezighoudt met doelstellingen die gericht zijn op jeugd. Ze willen graag de druk op wijkteams verlichten en houden zich daarom bezig met het bekend en zichtbaar maken van de wijkwijzers als eerste aanspreekpunt. Aangezien er gebruik gemaakt wordt van vrijwilligers, is het niet zo dat de wijkwijzers kunnen ingezet worden om zwaardere zorg te voorkomen. Dit ligt niet binnen de

expertise van vrijwilligers. Wel helpt het de inwoner wegwijs te maken in vervolg stappen en is het een laagdrempelig inlooppunt, wat in de toekomst wellicht meer vragen van inwoners kan afvangen.

Monitoring van het project

Tot slot werd er ook aan respondenten gevraagd hoe ze denken dat de bijdrage van hun project aan de doelstellingen, het beste gemeten kan worden. Vooral de opdrachtnemer had hierover nog een aantal concrete ideeën/opmerkingen. Ten eerste over het huis van sturing zelf:

“Want in het huis van sturing hebben we het alleen maar over het aantal mensen dat bij de wijkwijzers komt. Maar voor de transformatie van het sociaal domein zegt het helemaal niks als iemand daar komt voor die losliggende stoeptegel. ... Wij moeten in de wijkwijzers heel simpel gaan bijhouden, is dit een WMO vraag, is dit een vrijwilligers vraag, weet ik veel. Dat je dat, dat wij dat eens met elkaar gaan opschrijven. En dat we dan veel beter inzichtelijk krijgen van oké, we hebben zo veel van dit soort vragen, die hebben we zo veel doorverwezen naar de wijkteams, dat je dan pas echt het effect ziet van die wijkwijzers.” [23]

Ten tweede over de transformatie in het geheel: “Ik denk wij dat wij leergeschiedenis moeten gaan toepassen, hier in de hele transformatie. ... Dat wij naar onze eigen mission statement, naar onze eigen doelstelling moeten gaan kijken via de ogen van onze eigen medewerkers. Dat we eigenlijk moeten gaan infiltreren in de ervaringen en verhalen die leven bij onze medewerkers. Dus de wijkcoaches, WMO-consulent, over de transformatie waar in we in zitten. En dat we vanuit die blik gaan kijken naar he maar wat hebben we ons nou eigenlijk ten doel gesteld.” [23]

4.2 Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken

Het project

Wat opviel tijdens het interview bij zowel opdrachtnemer als opdrachtgever is dat het project het versterken van algemene voorzieningen veel breder werd gezien dan alleen bij (sport-) verenigingen: “Ja nou ik herinner me nou niet zo heel specifiek algemene voorzieningen bij verenigingen, volgens mij hadden we een project van individueel naar algemene voorzieningen. En daar zijn die verenigingen onderdeel van en hoe zet je de kracht van verenigingen daarop in. Maar dat heb ik voor ogen gehad bij dit project. En het gaat er, het doel van het project is om bij verenigingen voorzieningen te creëren waardoor we druk naar individuele maatwerkvoorzieningen kunnen voorkomen. Dat we die kunnen afschalen zeg maar.” [25]

Aangezien de aanleiding van het project zo breed is, is dit ook goed te verklaren: “Nou de aanleiding voor dit project is wel geweest, dat wij er in 2016, 2017 al achter kwamen, dat de uitgaven jeugdwet fors uit de klauwen liepen. En dat betekent, er was een sterke behoefte aan reductie en beheersingsmaatregelen voor die maatwerkvoorzieningen.” [25] Bij dit project en alles wat daaronder gezien wordt door de opdrachtnemer, wordt er heel breed ingezet om maar een reductie te krijgen op het aantal maatwerkvoorzieningen in de stad.

De resultaten voor dit project tot nu toe, worden dan ook teruggeleid naar elk individueel project of een specifieke locatie, zoals bijvoorbeeld de performance factory [26]. Dit maakt het heel lastig om een algemeen resultaat weer te geven van het versterken van algemene voorzieningen op zich zelf. De opdrachtnemer zegt hierover ook nog het volgende: “Het gevaar is omdat het zo breed is, dat we de focus verliezen.” [26]

Vragenlijst en interview

Op basis van de resultaten van de vragenlijst valt op dat opdrachtgever en opdrachtnemer heel verschillend denken over de bijdrage van het project aan de verschillende doelstellingen, zie bijlage 5. Alleen bij doelstelling 5 is dezelfde gemiddelde score te zien, maar ook hier wordt er heel verschillend gescoord op alle vragen die hierbij horen.

Bij het bespreken van de bijdrage van het project kwamen een aantal dingen naar voren, voornamelijk het verschil in opvatting van preventie en vroegsignalering blijkt nog een punt te zijn. In deze interviews kwam naar voren dat hierover soms toch echt nog wel verschillende opvattingen bestaan. De opdrachtnemer zegt dat dit voorzieningen zijn waar je nog wel echt zelf naar toe moet, dus van vroegsignalering is niet echt sprake [26]. De opdrachtgever ziet preventie niet alleen als het voorkomen van problemen, maar ook het voorkomen van meer problemen: "...Dus eigenlijk die toegang is georganiseerd, nu, om het goed te kunnen volgen via het wijkteam. ... Het werkt preventief omdat de opwaartse druk naar zwaardere voorzieningen, omdat je het daar aanpakt of dichtbij, daar waar een jongeren zit. Dus zo vul ik preventief in, in dit geval." [25]

Verder geeft de opdrachtnemer aan dat de algemene voorzieningen wel bijdragen aan een oplossing van het probleem, terwijl de opdrachtgever deze bijdrage een stuk minder hoog inschat. De opdrachtnemer zegt hierover het volgende: "Je komt daar voor de dagbesteding, maar ze pakken eigenlijk je hele leven mee. Klinkt ook een beetje groot. Maar je hebt huisvesting of schulden of weet je. Dat zijn wel belangrijke dingen om basis op orde te krijgen, dus dat pakken zij wel mee. Eigenlijk die Maslow driehoek, je inkomen, je eten." [26] Doordat alles wordt meegepakt in zo'n voorziening en deelnemers worden gestimuleerd om hier mee bezig te gaan en hierover na te denken, worden ze geholpen met hun probleem en dragen ze hier zelf aan bij, is de gedachte.

Op basis van het interview en de vragenlijst zijn een aantal conclusies te trekken met betrekking tot dit project. Onder het versterken van algemene voorzieningen vallen weer allemaal losstaande projecten, zoals de performance factory, maar ook de wijkwijzers wordt in het interview benoemd [26]. Dit maakt het heel lastig om een bijdrage van dit project te benoemen, aangezien het gaat om allemaal losse projecten op zich die ook weer zo hun eigen bijdrage hebben. Dat het lastig is om een eenduidige score te geven over het versterken van algemene voorzieningen op zich, is ook terug te zien in de uiteenlopende scores die de opdrachtgever en opdrachtnemer van dit project geven in de vragenlijst.

Monitoring van het project

Tot slot werd ook hier aan opdrachtgevers en opdrachtnemers gevraagd naar ideeën voor een volgende monitor en hoe de bijdrage van het project aan de transformatie het beste te meten valt. De opdrachtgever zei hierover het volgende: "Dat is een complexe vraag waar we al langer mee zitten te worstelen. En dat komt omdat we eigenlijk op twee sporen zitten. We willen normaliseren en algemeen maken, nou dan is het vrij toegankelijk voor iedereen. En tegelijkertijd is het een maatregel om kosten te beheersen en te reduceren. Dus we willen eigenlijk ook nog precies de personen volgen die ernaartoe gestuurd worden vanuit die wijkteams. We willen ook nog een beetje te controleren of het die opwaartse druk helpt te verminderen naar die individuele maatwerk voorzieningen. En daar zit spanning tussen, algemeen en vrij toegankelijk en normaliseren, zou betekenen dat je er niet zo'n groot controle en monitor systeem erop zet. Tegelijkertijd willen we het wel, we willen wel weten dat wat we doen of het werkt, hoe het werkt, of het iets oplevert en dat willen we volgen." [25]

De opdrachtnemer geeft aan dat het ophalen van verhalen belangrijk is en is hierin geïnteresseerd in het verhaalpunt van de Universiteit Twente. "Verhalen hebben altijd een breekpunt,

en daar zit vaak de interessante informatie over wat een voorziening bijdraagt. En ze zei ook dat is echt een bepaalde methode en daar kunnen jullie ook in worden ondersteund. En toen dacht ik van doen wij dat ook zo, dat weet ik eigenlijk niet.” Daarnaast geeft de opdrachtnemer aan dat het ook hier van belang is om bij te houden waar mensen voor langs komen, net als werd aangehaald bij het project de wijkwijzers. Hierin moet gezocht worden naar een goede manier om dit bij te houden, zodat je echt de informatie ophaalt waar je wat mee kunt, zonder daar al te veel moeite voor te hoeven doen.

4.3 Onderwijs jeugdhulp-arrangementen (OJA)

Het project

“OJA staat voor Onderwijs Jeugdhulp Arrangement, het is een samenwerking tussen de gemeente, onderwijspartijen en twee jeugdhulp aanbieders. Het doel van de pilot is kinderen eerder en snel passende ondersteuning te bieden, zowel thuis als ook op school. En het doel is ook dat we dat willen doen met minder geld dan voorheen. En de werkwijze is dat we op een zestal scholen in Enschede, de hulpverleners in school aanwezig zijn. De school werkt samen met 1 hoofdaanbieder van jeugdhulp” [27]

Resultaten van het project tot nu toe zijn als volgt: “Wij hebben met elkaar vastgesteld, want we zijn nu 1 jaar onderweg, dat we beter in staat zijn om kinderen vroegtijdig hulp te bieden. De lijntjes zijn veel korter geworden op school. En we hebben ook een onderzoek gedaan onder ouders naar de tevredenheid en die gaven gemiddeld, geloof ik, een rapportcijfer van een 7,2.” [27]

Vragenlijst en interview

Wat opviel bij het interview met de opdrachtnemer van OJA is dat de vragenlijst echt is ingevuld met het oog op de hoofddoelstellingen. Er zijn bij dit project ook een aantal dingen als rand voorwaardelijk benoemd en een aantal opbrengsten van dit project zijn bijvangst. Echter, de opdrachtnemer heeft de vragenlijst echt ingevuld met het oog op het doel van het project OJA. [27]

In de vragenlijst is te zien dat opdrachtgever en opdrachtnemer over een aantal zaken anders denken, zie bijlage 5. Opvallend hierin is het verschil in opvatting over vroegsignalering, de opdrachtnemer scoort hierop een 4, terwijl de opdrachtgever hier maar een 1 voor geeft. Deze verschillen zijn verder besproken in het interview. Verder viel op dat de opdrachtnemer ook de invloed van het project op het duurzaam perspectief van de inwoner lager inschat dan de opdrachtgever.

Bij het bespreken van de doelstellingen kwam het volgende naar voren met betrekking op het voorliggend veld: “Zoals bijvoorbeeld opvoedhulp door Aliva. Of jongeren werk. Dat is in mijn beeld het voorliggende veld... En in OJA bieden wij nog steeds jeugdhulp aan kinderen. Tegelijkertijd willen wij wel de beweging maken naar het voorliggende veld. En ook wel de beweging van zwaardere vormen van hulp naar lichtere vormen van hulp.” [27] Dit citaat verklaart de lagere score voor deze doelstelling.

De opdrachtnemer van het project geeft aan dat beleving en ervaringen ook heel erg belangrijk zijn om mee te nemen om een bijdrage van het project goed in beeld te kunnen brengen: “Soms is ook beleving ontzettend belangrijk. Wat bijvoorbeeld een neveneffect is, is dat er op scholen veel meer rust is. Dat is voor scholen ontzettend belangrijk. Dat er gewoon een goed opvoedklimaat is.” [27]

Over preventie zei de opdrachtnemer het volgende: “Ons doel is eerder en sneller hulp bieden. En daardoor zetten we ook wel in op preventieve activiteiten. Maar het is ook weer niet dat hier, de focus alleen maar ligt op preventie. Dus daarom heb ik ook niet helemaal het maximale aantal.” [27] Tot slot noemt de opdrachtgever iets over de goede aanpak van de hoofdaanbieder op de scholen, die het mogelijk maakt om achterstand bij jeugd aan te pakken, maar ook zorgt dat de samenwerking tussen partners beter loopt: “...die gaat al heel vroeg, zo vroeg mogelijk, kijken wat er met dat kind aan de hand

is. En wat dat betekent voor het kind en het kind op school. En daarbij wordt de hele gezinssituatie meegenomen. Dus ook schulden enzovoorts. In die voorziening gaan ze ook op zoek naar onder aanbieders, als ze het zelf niet kunnen leveren, in de aanpak van het gezin. Dat vind ik het mooie van het project. Het speelt zich redelijk buiten ons gezichtsveld af, maar dat is wel hoe ze werken.” [25]

Op basis van de vragenlijst en het interview valt te concluderen dat de OJA voornamelijk bijdraagt aan het verbeteren van de overgang tussen zorgverleners en de kwaliteit van integrale dienstverlening vergroot. Daarnaast richt het zich echt op jeugd en gezin, maar is het niet specifiek gericht om achterstandsgezinnen te ondersteunen en de achterstand te verkleinen.

Monitoring van het project

Tot slot is ook hier gevraagd of de respondenten nog ideeën hebben voor een volgende monitor. De opdrachtnemer geeft hierin aan dat ervaringen en beleving heel belangrijk zijn om mee te nemen. Daarnaast geeft de opdrachtnemer aan dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te blijven en je kwetsbaar op te stellen, om zo het project en de bijbehorende resultaten te verbeteren: “We monitoren en zijn veel met elkaar in gesprek. En dat is volgens mij echt heel belangrijk, met de verschillende partijen. En we delen ook heel veel. Ook wat we zien en waar we tegen aan lopen, zodat we ook echt kunnen bijsturen. ... En ja voor mij is dat voor nu vooral in het met elkaar in gesprek zijn en daar kwetsbaar in zijn. Dat is volgens mij een hele belangrijke manier om ook te weten of je met de goede dingen bezig bent en of je het ook op de goede manier doet.” [27]

4.4 Twentse belofte: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie

Het project

“De Twentse Belofte is het plan wat de regio gemaakt heeft, voor jongeren die dreigen uit te vallen van school en al uitgevallen zijn. Zonder startkwalificatie. En een startkwalificatie is een diploma op minimaal MBO 2 niveau of Havo. ... Er zijn 5 beloften in de Twentse belofte. En de eerste 4 beloften gaan over, of eigenlijk de eerste 3, gaat over als jongeren nog op school zitten, wat kun je dan doen om te voorkomen dat ze uitvallen. En belofte 4 en 5 gaan over het school verlaten en ook als ze al uitgevallen zijn. ... het doel van belofte 5 is om de leerlingen die uitgevallen zijn, de jongeren die uitgevallen zijn om die of weer terug naar school of aan het werk te krijgen. En als het echt niet kan dan een passende andere plek die perspectief biedt op persoonlijke groei en zelfstandigheid natuurlijk.” [28] Op dit moment richt het project zich op 40 jongeren die zijn uitgezocht aan de hand van bepaalde criteria. Met al deze jongeren wordt een gesprek aangegaan om te kijken of ze weer naar school kunnen of eventueel een passende baan kunnen vinden. Het project wordt binnenkort uitgebreid met nog een extra 40 jongeren [29].

Vragenlijst en interview

Bij dit project viel op dat opdrachtnemer en opdrachtgever over de meeste punten hetzelfde denken. Bij dit project is dan ook het kleinste absolute verschil in score waar genomen. Tijdens het interview gaven zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer aan vaak met elkaar te overleggen en op de hoogte te zijn van elkaars mening met betrekking tot dit project. Het voornaamste verschil wat waar te nemen is in de vragenlijst is bij doelstelling 3B, de achterstand bij kinderen aanpakken, zie bijlage 5. Hiervoor geeft de opdrachtgever een iets positievere score, net als voor doelstelling 4.

Over doelstelling vijf, het organiseren van een soepele overgang tussen zorgverleners en het organiseren van één aanspreekpunt, zegt de opdrachtnemer het volgende: “We zorgen eigenlijk dat de

jongere 1 centraal contactpersoon heeft. En als hij al met partners van doen krijgt, dan willen we toch wel dat die centrale contactpersoon daarvan weet en ook steeds de gesprekspartner blijft van de jongere.” [28] De gesprekspartner van de jongeren zoekt ook contact met andere hulpverleners die eventueel in beeld zijn en kijkt wat er moet gebeuren op het gebied van wet en regelgeving. Soms moet de jongeren ook nog wel in gesprek met andere hulpverleners, maar er wordt zo veel mogelijk gewerkt vanuit het oogpunt van de jongeren “wij willen jongeren als heel mens zien. En niet als een verzameling aparte wetten of regelgeving of partners.” [28]

Daarnaast wordt er bij dit project ook heel erg gefocust op het voorkomen van uitval in de toekomst. “Kijk het is te makkelijk van het aantal jongeren dat weer naar school teruggaat of aan het werk gaat, dat is ons resultaat. Want wij zien bijvoorbeeld nu al van al die jongeren die we weer naar school sturen, dat gebeurt ook nog wel eens. Dat één derde van die jongeren weer in 7 maanden uitvalt. Dus dan krijg je zo’n draaideur jongere. We willen wel dat als ze dan weer teruggaan naar school, ook kans op succes hebben.” [28] Het doel is ook echt om jongeren een duurzame toekomst te geven: “Dan zul je straks zien dat als de economie inzakt, dan zijn de jongeren die geen start kwalificatie hebben, er als eerste uit. Die hebben nu lekker een baantje, maar die zitten straks weer in de bijstand ofzo. Dus het doel was ook echt om ze veel meer, ook beter klaar te maken voor de maatschappij en de arbeidsmarkt” [29]

De opdrachtnemer geeft ook aan dat dit duurzame perspectief ook als graadmeter van het succes gezien kan worden en dat op basis hiervan de bijdrage van het project aan de transformatie ook goed weergegeven kan worden [28]. Daarnaast geeft de opdrachtnemer aan dat ook binnen dit project verhalen en ervaringen erg belangrijk zijn: “Story telling, dat lijkt mij ook een belangrijk ingrediënt voor succes.” [28]

Op basis van de vragenlijst en de interviews valt te concluderen dat de Twentse Belofte 5 zich niet richt op het voorliggend veld, maar op alle andere transformatiedoelstellingen daadwerkelijk bijdraagt. Zo richten ze zich op jeugd en gezin en pakken ze ook achterstand aan door te kijken waar de jongeren hulp bij nodig heeft. De jongere wordt ook geholpen zelf actiever te worden en in staat gesteld om in de toekomst meer zelf te doen. Verder is de coach voor de jongeren het centrale aanspreekpunt en probeert deze coach een soepele overgang tussen zorgverleners te bewerkstelligen.

Monitoring van het project

De opdrachtgever van het project geeft nog aan dat hij het lastig vindt om te zien wat transformatie binnen het domein Werk en Inkomen precies moet zijn: “Werk en inkomen, uitkering, aan het werk brengen, dat lag al bij gemeentes. De uitkering is gewoon volgens de wet geregeld. Ik weet niet wat ik daarin moet transformeren. De wet zegt dit is het bedrag en dan heb je er recht op. En wij zijn wel bezig met leidende principes, die ken jij natuurlijk ook.” [29] Daarnaast waarschuwt de opdrachtgever ervoor dat het huis van sturing niet een volgend planning en control document moet worden: “Wat je ziet in dat huis van sturing is dat het zo langzamerhand zo bijna een soort van nieuwe gemeentebegroting wordt op het sociaal domein. ... die projecten die doen we, die staan in de jaarplannen en een aantal staan ook in de begroting. Die bewaken we, die voeren we uit. ... Want waar is het huis van sturing nou voor? Is dat een soort tweede structuur voor het bewaken van projecten die we ook al langs een andere lijn bewaken. Of gaat het er meer om, wat is nou de transformatie, wat is daar de kern van en hoe gaat dat. Anders krijgen we een soort van tweede verantwoordingslijn op projecten.” [29] Het is ook belangrijk om de transformatie duidelijk te verwoorden “Wat is nou transformatie? Daar moet je natuurlijk wel een soort beeld bij hebben, als je daar over wilt rapporteren over hoe je dat bereikt.” [29]

Als dit duidelijker wordt en het huis van sturing zich meer richt op de beweging van de transformatie dan heeft het ook echt meerwaarde geeft de opdrachtgever aan.

4.5 Transformatie arbeidsmarkt

Het project

De transformatie arbeidsmarkt is een breed project: “De belangrijkste reden is om het project transformatie op de arbeidsmarkt in te dienen is dat we zien het arbeidsmarktbeleid, zodat we dat altijd hebben gedaan, zijn we allerlei zaken die primair te maken hebben met wat je allemaal op je werk moet doen, arbeidsvaardigheden, arbeidsfit worden en vakinhoudelijke competenties zeg maar. We komen erachter nu dat mensen die werkeloos zijn, niet alleen maar problemen hebben op dit soort gebieden, dus daar waar wij wat aan kunnen doen binnen ons kleine kokertje. Maar dat ze heel vaak ook schulden hebben. Problemen met hun woonsituatie, fysiek of psychisch ongemak, nou ga zo maar door. En om dat beter te kunnen doen, moet je met collega’s samenwerken die zich intern daar mee bezig houden. Nou dat is in de kern de transformatie van die arbeidsmarkt.” [30]

De opdrachtnemer geeft hierin ook aan dat het binnen deze transformatie wellicht van belang is om anders naar dingen te kijken en ze anders te waarderen: “We kijken eigenlijk in alles wat we doen in de uitstroom in werk, en de hypothese is eigenlijk dat er eerder in die stappen die je maakt, ook al allerlei maatschappelijke kosten en baten maakt, die misschien ook al wel genoeg zijn om dat te ondersteunen. ... Dus zorg dan voor een herwaardering voor al die tussen liggende stappen. Dus als iemand al vrijwilligerswerk gaat doen, dan zit hij in ieder geval niet thuis bier te drinken en allerlei andere dingen te doen. Dat heeft ook al een bepaalde waarde. Die waarde kennen wij nu niet toe, uit datgene wat wij doen vanuit wijk en inkomen. Nou als we daar een bredere maatschappelijke kosten en batenanalyse van maken, als gemeente, dan zou dat denk ik wel kunnen.”

Aangezien dit een breed project is en het inhoudelijk veel verschillende dingen raakt, is het ook hier lastig te zeggen wat nu echt het behaalde resultaat is. De opdrachtnemer geeft wel aan dat er al wel knelpunten zijn aangepakt. Er zou met een onderzoeksprogramma worden bekeken hoe een resultaat goed te meten is en wat er dan moet worden meegenomen, maar dit is eigenlijk nooit op gang gekomen [30].

Vragenlijst en interview

Wat bij dit project op viel is dat de opdrachtgever zich niet specifiek bewust was wat dit project inhoudt en dat hij daar opdrachtgever van is: “Ik heb hem overgedragen gekregen medio dit jaar, omdat het oude afdelingsinkomen beleid, inkomen en economie daar opdrachtgever van was. En ik heb hem niet zo letterlijk overgedragen gekregen.” Wel heeft de opdrachtgever voldoende kennis op het gebied van arbeidsmarkt aanpak om de vragenlijst goed te kunnen invullen. [25] Echter, is dit wel een verklaring voor de verschillen die zijn waargenomen bij het invullen van de vragenlijst.

Uit de vragenlijst blijkt namelijk dat de opdrachtgever over een aantal doelstellingen een stuk hoger scoort op de bijdrage dan de opdrachtnemer, voornamelijk voor doelstelling 1 en 4. Voor doelstelling 5 en 6 geeft daarentegen de opdrachtnemer een hogere score. Hierin gaf de opdrachtnemer het volgende aan: “ja in die eerste fase springt doelstelling 5 er echt uit, de rest volgt dan hopelijk later wel hoor.” [30] Het is in dit project vooral van belang om te laten zien dat er samenhang is tussen verschillende problemen en zaken en hierin de samenwerking met elkaar op te zoeken en aan te gaan. Vanuit hier kan er dan verder worden gewerkt naar de andere doelstellingen en kan dit specifieker worden ingericht [30].

Iets wat verder opvalt bij dit project en de andere twee projecten waar deze specifieke respondent opdrachtgever is, is dat er een hogere score wordt gegeven voor de aanpak van terugkerende problematiek binnen dezelfde bloedlijn. De opdrachtgever gaf hierbij zelf aan dat hij hierin misschien iets te positief was geweest, aangezien dit een nieuwe opdracht wordt om opgepakt te worden. De feitelijke bijdrage zoals de opdrachtgever dat nu heeft ingeschat, ligt in werkelijkheid wellicht wat lager, maar er wordt gehoopt dat dit in de nabije toekomst wel meer wordt opgepakt. [25]

Op basis van de vragenlijst en het interview valt geen eenduidige conclusie te geven over de daadwerkelijke bijdrage van het project. De opdrachtnemer richt zich in deze fase vooral op het verbeteren van een integrale samenwerking en een soepele overgang tussen zorgverleners. De opdrachtgever geeft aan dat dit project hier ook aan bijdraagt, alhoewel in een iets mindere mate. Daarnaast vindt de opdrachtgever dat het project ook al bijdraagt aan het vergroten van de 'eigen kracht' en het duurzaam perspectief van de inwoner.

Monitoring van het project

Wat in dit interview ook sterk naar voren kwam is dat het huis van sturing op dit moment niet geheel toepasbaar is op het domein Werk en Inkomen. Veel van de doelstellingen gaan over zorg en jeugd. In het domein zijn twee woorden erg belangrijk: perspectief en zekerheid. "Het moeilijke van een start maken, bijvoorbeeld van dagbesteding naar werk is dat je bepaalde zekerheden verliest. En dat geldt ook als je van uitkering naar werk gaat. Dus die zekerheden beter borgen dat is denk ik heel voornaam. En ook het perspectief, als je ergens onderaan bungelt, dan heb je nu nauwelijks ondersteuning en weet je eigenlijk min of meer wel dat je nooit door groeit naar die American Dream zullen we maar zeggen. En dat perspectief zou je ook moeten willen bieden." [30] Dit zijn termen waar binnen het domein Werk en Inkomen hard aan wordt gewerkt en is wellicht ook iets wat terug zou moeten komen binnen de monitor in het sociaal domein. Door de andere doelstellingen wat generieker te maken, zouden ze ook al beter toepasbaar zijn voor Werk en Inkomen. Op deze manier krijg je dit deel van het cluster sociaal domein misschien ook wat meer mee in de transformatie: "anders krijg je hele goedkope verwijten, dat er dan zorg staat. Dus dan zal die vraag wel niet voor mij zijn, dus dan wordt die niet gelezen. Ik merk dat dat in de praktijk zo werkt." [30]

4.6 Wijkgericht werken W&I

Het project

Het project wijkgericht werken W&I is een pilot waarbij gekeken wordt of er efficiënter kan worden samengewerkt: "We zijn al heel lang bezig om te kijken of we wat efficiënter kunnen samenwerken. Het is nu zo dat alles rond uitkeringen, hebben we heel erg verdeeld in stukjes. Er zijn mensen bezig met werk, er zijn mensen bezig met inkomen er zijn mensen bezig met handhaving. En met de inkomensvoorziening. En we hebben gedacht, misschien is het goed als je die soorten werkzaamheden samenvoegt in de wijk, om te kijken of je dan efficiënter kunt werken." [31] Doordat het een pilot is om gewoon eens te kijken hoe het gaat als je de samenwerking anders inricht, zijn er ook geen specifieke doelstellingen in dit project. Het is echt opgezet om te kijken en erachter te komen hoe het gaat als je het op een andere manier aanpakt. Deze pilot vindt plaats in Noord-Noord Enschede en de pilot is begonnen na de zomervakantie van 2019. Er zijn nog geen harde resultaten te benoemen, alleen wordt de samenwerking wel als fijn ervaren: "... wat je vooral merkt is dat mensen in de samenwerking, veel meer samen met de klant bezig zijn. En of dat efficiënter is, dat is nog de vraag. Maar het werkt in ieder geval veel prettiger." [31]

Vragenlijst en interview

Dat het project zich meer richt op de werknemers en het anders organiseren van de samenwerking, vind je ook terug in de bespreking van de bijdrage aan de doelstellingen. Hierin wordt vooral aangegeven dat op dit moment de samenhangende aanpak en de samenwerking tussen partners wat beter is. Dit komt ook doordat de medewerkers nu in deze pilot bij het wijkteam in zitten. “Er zit ook een wijkteam. Dus je ziet ook dat er veel overleg is met de wijkteams. Maar het is natuurlijk ook gegeven dat ze nu in één gebouw zitten. En we willen die pilot. We gaan er natuurlijk van uit dat we als gemeente niet vanuit de wijken gaan werken. Dus ze zitten er nu om die samenhang te krijgen. Maar als ze straks weer teruggaan naar het stadskantoor, dan is de vraag of ze die aansluiting met die sociale wijkteams wel weer vinden of houden. Dat hoop je natuurlijk. Maar nu, doordat ze bij elkaar zitten, merk je dat er veel overleg is. Maar ik vraag me af, of nouja, of dat door de fysieke situatie zo is, of dat dat zo in gesleten is, dat we dat vaker gaan doen.” [31]

De opdrachtgever geeft ook aan dat de bekendheid en zichtbaarheid van voorzieningen wordt vergroot. Dit is echter wel gericht op de bekendheid en zichtbaarheid bij de consulenten: “Dan interpreteer ik hem dat voor de consulenten die dus gekoppeld zijn aan een wijk, dat die die wijk beter kennen.” [29] Daarnaast ziet de opdrachtgever ook voordelen door het plaatsen van de medewerkers in de wijk: “Het is niet zo dat ze meer tijd hebben, of voorzieningen. Ze kunnen gebruik maken van alles wat er is. Maar we hopen eigenlijk doordat je mensen beter kent, dat je daar meer acties op kunt inzetten.” [29] Ook hij geeft wel aan dat het niet de bedoeling is om in de toekomst alles in de wijk te blijven organiseren, dus het is de vraag hoe dit verder gaat na de pilot.

Op basis van de vragenlijst en het interview valt te concluderen dat de bijdrage van het project het grootst is op het organiseren van een integrale aanpak en een soepele overgang tussen zorgverleners. Hierbij wordt wel de kanttekening gezet dat het de vraag is of dit zo blijft als de medewerkers niet meer in de wijk zijn gesitueerd. Daarnaast maakt deze andere manier van organiseren het ook mogelijk meer bij te dragen aan het duurzaam perspectief van de inwoners, aangezien je meer meekrijgt van gebeurtenissen rondom de inwoner. Ook hier is het de vraag of dit zo blijft als de medewerkers weggaan uit de wijk.

Monitoring van het project

De opdrachtnemer geeft aan dat de resultaten van dit project het beste opgehaald kunnen worden door de ervaringen van de medewerkers op te halen: “Ik denk vooral door de ervaringen op te halen. De mensen zelf moeten in het werk merken dat het anders is, dan dat het was.” [31]

De opdrachtnemer geeft verder aan dat ze het huis van sturing nog wat ingewikkeld vindt: “nou weet je, het is voor mij een complex gebied. Zodra het over werk en inkomen gaat, daar ben ik heel ervaren mee. Maar die hele component zorg, is voor mij redelijk onbekend. Dus in hoeverre dit bijdraagt voor dingen bij zorg. Ja dat weet ik niet. Heeft het daar impact op? Heeft het impact op leerlingenvervoer, heeft het impact op jeugdzorg? Ja dat, daarvoor zijn we te groot denk ik. Om dat te overzien, dat vind ik lastig.” [31]

4.7 Afsluiting

In dit hoofdstuk is per project besproken wat opdrachtnemer en opdrachtgever denken dat de daadwerkelijke bijdrage is aan de beoogde transformatiedoelstellingen. Hierin viel op dat er over het algemeen geen eenduidig beeld is over de daadwerkelijke bijdrage. Als opdrachtgevers en opdrachtnemers hetzelfde dachten over de bijdrage dan is dit benoemd. Daarnaast zijn ook verschillen genoemd en is er geprobeerd te duiden hoe deze verschillen in mening kunnen ontstaan. Tot slot, is er geprobeerd een conclusie te geven per project waarin de daadwerkelijke bijdrage staat beschreven. Hiermee is deelvraag 3 beantwoord.

Deelvraag 4 is ook per project besproken onder het kopje 'monitoring van het project'. Sommige opdrachtgevers en/of opdrachtnemers hadden specifieke feedback over de monitoring van hun project. Een terugkomende opmerking hierin was het ophalen van gegevens die specifiek wat zeggen over de bijdrage van het project. Bijvoorbeeld met welke vragen inwoners geholpen kunnen worden bij een project en voor welke vragen inwoners doorgestuurd worden naar bijvoorbeeld een wijkteam. Door dit duidelijk in beeld te krijgen wordt én de daadwerkelijke bijdrage van het project duidelijker én is het inzichtelijk op welke punten het project wellicht nog verbeterd kan worden of waar ruimte is voor een nieuw project.

Naast dat er specifieke feedback was over de monitoring van het project was er ook algemene feedback over het huis van sturing. Veel genoemd was dat naast feitelijke cijfers ook het ophalen van verhalen en ervaringen belangrijk zijn. In het huis van sturing zoals het nu is opgezet zit een laag met beelden en verhalen. Dit is iets wat respondenten graag terug willen blijven zien, met wellicht ook een uitbreiding op ervaringen van hun project specifiek. Daarnaast wordt er aangegeven dat het huis van sturing op dit moment niet (genoeg) aansluit op het cluster werk en inkomen. Het is voor dit cluster lastig te zien hoe de transformatie aansluit op hun werkveld en de doelstellingen zoals ze nu geformuleerd zijn sluiten beter aan bij het zorgveld. Hierin kan het huis van sturing in een volgende versie nog worden verbeterd.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5.1 Conclusie

Na het bespreken van de resultaten van de online vragenlijst en de interviews is het mogelijk om ook deelvraag 3 en 4 te beantwoorden. De onderzoeksvragen luiden als volgt:

Hoofdvraag: Hoe ver is de gemeente Enschede met het bereiken van de gestelde transformatiedoelstellingen?

Deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder het begrip 'transformatie' binnen het sociaal domein?
2. Hoe brengt de gemeente Enschede de transformatie in het sociaal domein in beeld en welke doelstellingen hebben ze gesteld binnen de transformatie?
3. Hoe dragen de onderzochte zes transformatie-elementen van de gemeente Enschede daadwerkelijk bij aan de beoogde transformatiedoelstellingen volgens opdrachtnemers en opdrachtgevers? Komt het beeld van opdrachtnemers overeen met het beeld van opdrachtgevers?
4. Hoe denken opdrachtgevers en opdrachtnemers dat de voortgang van hun project het beste kan worden bijgehouden?

De eerste deelvraag is beantwoord door middel van het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2. Transformatie kan worden omschreven als een beweging van alles doen voor een inwoner naar het benutten van de eigen kracht van de inwoner. Hierin wordt geprobeerd zorg zo min mogelijk uit te voeren met alleen maatwerkvoorzieningen en de zorg en ondersteuning veel meer te regelen vanuit voorliggende- en algemene voorzieningen, waarin de inwoner zelf de grootste rol speelt. Deze beweging is nodig om de kosten in toom te houden.

De tweede deelvraag is ook beantwoord in hoofdstuk 2. De gemeente Enschede probeert de transformatie in beeld te brengen door middel van het huis van sturing. Dit huis is opgebouwd uit meerdere lagen waarin de missie, visie, doelstellingen, kritische succesfactoren, kritische prestatie indicatoren, beelden en verhalen en de voortgang van projecten weergegeven zijn. In dit onderzoek is veel aandacht besteed aan het conceptualiseren en operationaliseren van de doelstellingen van de transformatie, want het bleek dat het nog niet duidelijk was wat er werd bedoeld met de doelstellingen. Door de doelstellingen stuk voor stuk te conceptualiseren is de hoop dat de gemeente Enschede in de toekomst het huis van sturing kan verbeteren en het makkelijker wordt om de bijdrage van projecten aan de transformatiedoelstellingen te meten.

De derde deelvraag is tweeledig beantwoord. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers de bijdrage van hun project aan de transformatiedoelstellingen hebben aangegeven. Hier viel op dat de projecten over het algemeen allemaal een lagere score gaven voor doelstelling 1, die gerelateerd is aan het versterken van het voorliggend veld. Daarentegen scoorden de meeste projecten hoog op doelstelling 5, die gerelateerd is aan de samenwerking met partners. Voor de verschillende doelstellingen waren voor bepaalde projecten verschillen te zien in de score tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Overall is te zien dat voornamelijk bij het project algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen en het project Wijkgericht werken W&I de grootste verschillen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers te zien is. Voor beide projecten is er een totaal verschil van 47 punten over de 31 vragen. Het laagste overall verschil is te zien bij het project de Twentse belofte, waar opdrachtgever en opdrachtnemer maar 19 punten verschil

hadden over de 31 vragen. Bij de andere drie projecten ligt dit tussen de 30 en 36 punten, wat uitkomt op iets meer dan een punt verschil per doelstelling, gemiddeld genomen. Verder is te zien dat over het algemeen opdrachtgevers de bijdrage van het project aan de transformatiedoelstellingen positiever inschatten dan de opdrachtnemers. De opdrachtgever en opdrachtnemer die het laagste absolute verschil hadden op de vragenlijst, gaven aan regelmatig met elkaar te overleggen. Bij andere opdrachtnemers en opdrachtgevers ontbrak dit, wat de reden kan zijn van het hogere absolute verschil bij deze projecten.

De vierde deelvraag is verschillend beantwoord door de respondenten. Iets dat veel terugkeerde is het belang van ervaringen en verhalen bij het meten van de opbrengst van een project. Daarnaast vinden veel respondenten ook dat het belangrijk is om ook getallen te weergeven, maar het is hierin soms nog wel een zoektocht naar hoe deze op te halen en wat ze zeggen.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek, is het nog steeds lastig om een antwoord te geven op de hoofdvraag: Hoe ver is de gemeente Enschede met het bereiken van de gestelde transformatiedoelstellingen? Dit komt doordat de doelstellingen niet duidelijk zijn en doordat niet elke ambtelijke medewerker hier hetzelfde beeld bij heeft. Daarnaast is te zien dat de mening over de daadwerkelijke bijdrage van de onderzochte bijdrage uiteenloopt. Er zijn echter wel een aantal bevindingen rondom de voortgang van de transformatie naar voren gekomen in dit onderzoek.

De transformatie blijft nog steeds een lastig te meten begrip. Dit komt enerzijds ook doordat de werkzaamheden in het sociaal domein veel omvattend zijn en dat dit domein ondertussen één van de hoofdbezigheden van de gemeente is geworden. Dit maakt dat de transformatie ook breed is en met veel zaken van doen heeft. Dit is ook terug te zien in het huis van sturing, dat bestaat uit veel verschillende doelstellingen. Hierdoor geven sommige respondenten aan dat het huis van sturing ingewikkeld is, terwijl anderen het juist nog niet uitgebreid genoeg vinden, aangezien het nog niet geheel toepasbaar is op hun werkveld. Het is erg lastig om hier in een monitor een goede tussenweg in te vinden.

Daarnaast kwam in dit onderzoek naar voren dat doelstellingen nog erg vaag waren geformuleerd. Dit maakt het lastig om met elkaar te bespreken of de doelstellingen nu daadwerkelijk behaald zijn. Met de conceptualisatie is hier in dit onderzoek een stap mee gemaakt, maar dan nog is de vraag: hoe scherp hebben medewerkers van de gemeente Enschede met elkaar afgesproken waar de transformatie om draait en hoe dit wordt bereikt? In dit onderzoek kwam bijvoorbeeld naar voren dat er verschillende meningen bestaan over de begrippen preventie en vroegsignalering. Zolang het niet volledig scherp is wat de doelstellingen en de richting is van de transformatie, blijft het lastig te meten hoe het ervoor staat met de transformatie en is het lastig om hier gezamenlijk naar toe te werken.

Tot slot, viel bij de conceptualisatie en operationalisatie van de doelstellingen op dat er tegenstrijdigheden zitten in de transformatie. Zo wil de gemeente Enschede bijvoorbeeld meer inzetten op vroegsignalering, wat betekent dat je meer mensen ziet. Dit leidt in het begin vaak ook tot hogere kosten. In de toekomst moet dit kosten voorkomen, aangezien deze mensen niet in de zwaardere, duurdere zorg terecht komen, maar dit zijn lange termijneffecten en niet direct te zien. Daarnaast is het ook lastig om aan te tonen dat deze kosten zijn voorkomen door de vroegsignalering.

5.2 Discussie

De hoofdvraag van dit onderzoek is “Hoe ver is de gemeente Enschede met het bereiken van de gestelde transformatiedoelstellingen?”. Uit dit onderzoek blijkt dat het heel lastig is om een eenduidig

antwoord te kunnen geven op deze vraag. De transformatie is een beweging die meerdere jaren nodig heeft om echt een verschil te kunnen zien. Daarnaast is het heel lastig om de transformatie te weergeven in een monitor. Niet alles is te vangen in cijfers en niet overal zijn cijfers over beschikbaar. De transformatie moet ook beschreven worden aan de hand van ervaringen en beelden en verhalen. Dit zorgt ervoor dat een monitor al snel heel uitgebreid wordt.

Ook de resultaten van de projecten zelf, die wat meer omlijnt zijn, zijn niet altijd even makkelijk te weergeven. Ook hier gaat het veel om ervaringen en veel van de projecten zijn nog te kort bezig om dit al echt goed te kunnen opvragen.

Dit onderzoek moet daarom echt gezien worden als een exploratief onderzoek, waarin de uitkomsten gebruikt kunnen worden voor verdere ontwikkeling van het huis van sturing en het duiden van de complexiteit rondom de transformatie.

In de verdere ontwikkelingen van het huis van sturing is het ook erg van belang om de vraag te stellen voor wie de monitor bedoeld is en wat de doeleinden zijn van de monitor. Als de monitor bedoelt voor de gemeenteraad, dan kan het aan te raden zijn om de monitor wat te versimpelen. Er zitten nu KPI's in die weinig zeggen over de algemene beweging van de transformatie. De monitor zou dan wat meer 'uitgezoomd' kunnen worden, zodat alleen de hoofdlijnen van de transformatie worden weergegeven. Mocht de gemeenteraad hier verder op in willen gaan, dan kan dat door in de rapportage een deel toe te voegen waarin verder wordt in gegaan op onderliggende KPI's die meer vertellen over de algemene beweging.

Dit heeft echter ook als gevaar dat de gemeenteraad de complexiteit van de transformatie niet volledig begrijpt. Zoals al eerdergenoemd omvat het sociaal domein en de transformatiebeweging hierin een groot deel van de werkzaamheden van de gemeente. Het is daarom ook logisch dat het huis van sturing uitgebreid is en veel omvattend. Het kan goed zijn om deze complexiteit ook aan de gemeenteraad uit te leggen. Het is dan wel belangrijk dat alle dingen die benoemd worden in het huis van sturing goed geduid zijn en een toegevoegde waarde hebben. Dus, hierin geen nikszeggende KPI's of vaag omschreven doelstellingen.

Aangezien het zwaartepunt van dit onderzoek ligt op de beleidsevaluatie is ervoor gekozen om in de theorie ook vooral te focussen op beleidstheorieën achter het sociaal domein. Een nadeel hiervan is wel dat het onderzoek een echt theoretisch kader mist. Algemene theorieën die eventueel interessant zijn voor een volgend onderzoek richten zich op hoe aspecten van het burgerschap in de afgelopen jaren zijn veranderd. Een belangrijk element van de transformatie is namelijk het creëren van een participatiesamenleving en de inwoner meer zelf laten doen. Binnen de transformatie wordt vooral gefocust op het veranderen van sociale rechten en plichten. Daarnaast moet ook het moreel burgerschap worden veranderd, want waar men het eerst normaal vond dat de overheid de zorg op zich nam moet het normaler worden dat men meer voor elkaar gaat doen om zo de kosten binnen de perken te houden. Door historische ontwikkelingen van burgerschap ontwikkelingen te beschrijven, kan ook bekeken worden hoe hier in het beleid rondom de transformatie het beste mee om gegaan kan worden. Daarnaast creëert het ook inzicht in de verschillende aspecten van burgerschap en invloeden hierop.

[32]

Het versterken en/of veranderen van aspecten van burgerschap past ook bij het concept 'civil society'. Waar de overheid eerst maatschappelijke opdrachten oppakte die niet door de markt of de maatschappij op te lossen waren, wordt er steeds meer gekeken naar er gedaan kan worden om de maatschappij wel zelf meer op te laten pakken. Het versterken van de maatschappij, zodat zij meer zelf kunnen oppakken is ook noodzakelijk, aangezien cijfers laten zien dat we in de toekomst gewoonweg

handen in de zorg tekort komen. Daarnaast zou het ook kunnen leiden tot een stabielere en productievere samenleving, zoals Hans van Ewijk in zijn artikel beschrijft. [33]

Door meer aandacht te richten op de achterliggende theorieën en ontwikkelingen rondom 'civil society' en het veranderende burgerschap zijn de gestelde doelstellingen binnen de transformatie wellicht ook beter te begrijpen of is het mogelijk om deze verder aan te scherpen. Het is daarom goed om hier in verder onderzoek meer op te focussen en op basis hiervan verdere aanbevelingen te doen voor het beleid rondom de transformatie.

5.3 Aanbevelingen

Algemeen

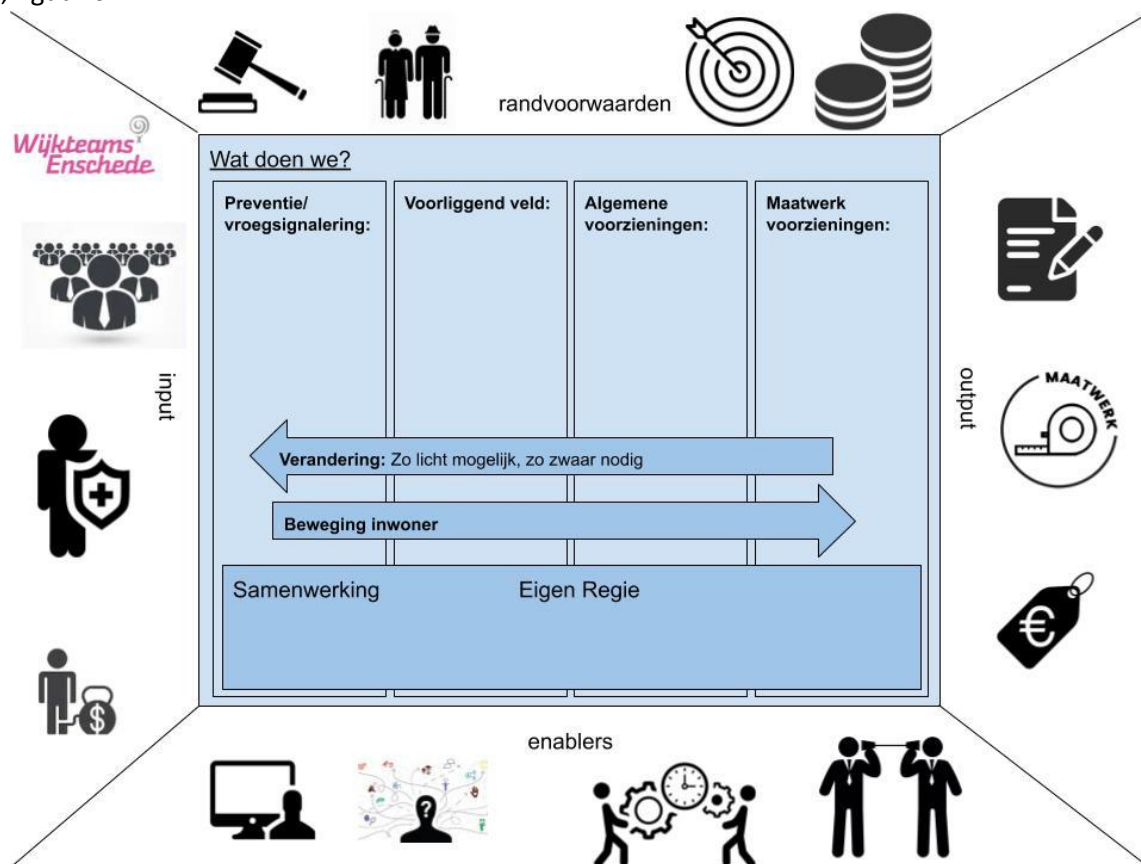
Tijdens dit onderzoek bleek dat het huis van sturing nog niet klaar is met ontwikkelen. Tijdens dit onderzoek kwam naar voren dat de doelstellingen zoals ze nu geformuleerd zijn niet gelijk duidelijk zijn. Het laat ruimte voor interpretatie, wat het moeilijk maakt om uit te vragen bij opdrachtgevers en opdrachtnemers van projecten of hun project bijdraagt aan de doelstellingen. Daarom is een aanbeveling voor het huis van sturing om de doelstellingen duidelijker te formuleren, hier zou de conceptualisatie gebruikt kunnen worden uit dit onderzoek. Hoewel het gedetailleerd uitvragen van elke doelstelling voor opdrachtgevers en opdrachtnemers van de projecten het mogelijk maakt om meer scherp te krijgen in de bijdrage van hun project, bleek dat bepaalde termen als preventie en vroegsignalering voor sommigen nog steeds wat anders betekent. Voor deze termen zal dus binnen de organisatie nog naar een eenduidige definitie gezocht moeten worden of men moet zich ervan bewust zijn dat er hierdoor verschillen kunnen ontstaan in de aangegeven bijdrage per project.

Daarnaast valt op dat de kritische prestatie indicatoren (KPI's) nauwelijks aansluiten op de doelstellingen. Om een beter beeld te kunnen geven over hoe het ervoor staat met de transformatie zou dit wel moeten. Om een slag te maken bij de volgende versie van het huis van sturing is aan te raden om de operationalisatie van dit onderzoek mee te nemen. Hierin staat een opzet voor nieuwe KPI's. Hierbij moet wel vermeld worden dat het waarschijnlijk is dat de gemeente Enschede niet alle gegevens beschikbaar heeft om deze KPI's te kunnen meten. Wellicht is het nodig om te kijken of deze gegevens verzameld kunnen worden, zodat deze KPI's in de toekomst wel te meten vallen.

Tot slot, is er in dit onderzoek uitgevraagd bij opdrachtgevers en opdrachtnemers hoe zij denken dat de bijdrage aan de doelstellingen van hun project het beste gemeten kan worden. Hieruit volgt de aanbeveling om in de toekomst de ervaringen en verhalen te blijven meten. Hiervoor kan gekeken worden naar wat het verhalen lab van de Universiteit Twente hierin kan bijdragen [26]. Daarnaast wordt er aangegeven dat het als fijn ervaren wordt om met zijn allen naar een overkoepelend doel te werken, die staat weergegeven in een huis van sturing. Deze doelen zijn nu wel heel erg top down bepaald, in dit onderzoek kwam naar voren dat niet iedereen bij de transformatie nog steeds hetzelfde idee en gevoel heeft. Het is wellicht van meerwaarde om eens bij medewerkers uit te vragen wat zij zien als transformatie en hoe ze dit denken te bereiken, zodat het ook voor hen wat tastbaarder wordt. Verder werd er vanuit de hoek van Werk en Inkomen aangegeven dat het huis van sturing voor 80% bestaat uit zorg en jeugd gerichte doelen. De doelen kunnen algemener worden omschreven, zodat het voor het cluster Werk en Inkomen ook makkelijker is om te zien wat zij kunnen doen in de transformatie [30]. Aan de andere kant is er ook wat voor te zeggen om juist extra, specifieke, doelstellingen toe te voegen die zijn bedoeld voor dit cluster. Op deze manier is het ook mogelijk om deze doelstellingen specifiek en duidelijk te omschrijven, zodat ook deze doelstellingen in de toekomst makkelijker meetbaar zijn.

Monitor gericht

Om de beweging van de transformatie beter te weergeven en ook de randzaken die invloed hebben op deze beweging, is het een optie te overwegen om het IGOE (input, guidelines, output en enablers) model te gaan gebruiken, naast het huis van sturing. Het huis van sturing is een uitgebreid documenten, waarbij de doelstellingen naar voren komen. Wat er in dit document mist zijn randzaken die ook van invloed kunnen zijn op de transformatiebeweging. Deze randzaken en hun invloed op de transformatiebeweging kunnen worden weergegeven in een IGOE-model. Een IGOE-model kan er als volgt uit zien, figuur 6.



Figuur 6: IGOE-model ingevuld voor de gemeente Enschede

Hierin is de input het aantal mensen in de gemeente met een zorgvraag. Het kan daarin om veel verschillende dingen gaan, zoals schulden, participatie uitval of hulp bij persoonlijke verzorging. Het aantal mensen met een zorgvraag wordt beïnvloed door de randvoorwaarden, zoals de demografie, maar ook de wetgeving. Bij de randvoorwaarden staat ook het budget dat beschikbaar is om al deze mensen te helpen en ook de doelen die worden gesteld door het Rijk, de provincie en de gemeenteraad. De enablers zijn dingen die bijdragen om dit te kunnen uitvoeren, zoals de medewerkers, IT-voorzieningen, communicatie zowel binnen als buiten de organisatie en de partners in de stad. De output laat zien hoeveel mensen met hun zorgvraag nu echt geholpen zijn en tegen welke kosten. Het vierkant in het midden laat zien wat er gedaan wordt om de mensen met een zorgvraag te helpen en laat ook de beoogde beweging van de transformatie zien: zo licht mogelijk, zo zwaar nodig. De output

die te zien is, geeft natuurlijk ook weer de input voor het model. Aan de hand van de weergegeven output kan er ook besloten worden in het vierkant wat te veranderen om zo andere uitkomsten te bereiken.

Resultaten kunnen worden weergegeven in hele algemene cijfers, zoals een ontwikkeling in de gemiddelde kosten, de gemiddelde wachttijd van inwoners en het aantal maatwerkvoorzieningen. In het vierkant is het ook mogelijk om te laten zien of het gebruik en de bekendheid van de voorliggende voorzieningen is toegenomen, omdat wordt aangenomen dat dit de beoogde transformatie beweging beïnvloed.

Zoals al eerder benoemd is de transformatiebeweging niet alleen te vangen in een eenvoudig model, aangezien het veelomvattend en ingrijpend is. Het IGOE-model kan echter als toevoeging dienen om de beweging inzichtelijker te maken.

Bronnen

- [1] Stimulanz, *Sociaal domein: Wmo 2015, Participatiewet en Jeugdwet*, url: <https://www.stimulanz.nl/sociaal-domein-wmo-2015-participatiewet-en-jeugdwet/>, bekeken op 11-04-2019.
- [2] Swagers, J. Jeugdbeleid (2015) 9: 225. <https://doi.org/10.1007/s12451-015-0100-8>
- [3] VNG, *Drie decentralisaties*, 2016, geraadpleegd van: https://vng.nl/files/vng/brieven/2013/attachments/drie-decentralisaties_20130923.pdf
- [4] Vries, de T.J.J., *huis van sturing*, gemeente Enschede, 2019.
- [5] Tjalling de Vries, *Huis van Sturing en Verantwoording*, April 2019.
- [6] Monica van der Veen, *Voortgang projecten TA-Totaal*, gemeente Enschede, 2019.
- [7] Poortvliet, P. Tijdschrift Gezondheidswet (2018) 96: 337. <https://doi.org/10.1007/s12508-018-0200-8>
- [8] Korsten A. Beleid als verhaal. Beleid als verhaal en discoursanalyse als hulpmiddel voor het begrijpen van beleidsinhoud en beleidsverschuiving. Verkregen via <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Beleid/Beleid%20als%20verhaal.pdf>. 2008.
- [10] Overheid.nl, *Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015*, url: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035362/2019-04-02>, bekeken op 18-04-2019
- [11] Overheid.nl, *Jeugdwet*, url: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0034925/2019-04-02>, bekeken op 18-04-2019
- [12] Overheid.nl, *Participatiewet*, url: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2019-01-01>, bekeken op 18-04-2019
- [13] Arrangementenwaaier, *Verbeelding van de transformatie*, url: http://arrangementenwaaier.nl/?page_id=1122, bekeken op 25-04-2019
- [14] Coalitieakkoord Enschede 2018-2022, *Trots, Lef, Bouwen, Kansrijk Enschede*, Enschede, juli 2018
- [15] Gemeente Enschede, *Nieuw Enschedees Welzijn*, Enschede, 2017. Beschikbaar via: <https://www.enschede.nl/sites/default/files/Nota-Nieuw-Enschede-Welzijn-Richting-welzijnswerk-2017-2022.pdf>
- [16] Lean Six Sigma tools, *Uitleg over KPI's*, url: <https://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>, bekeken op 14-06-2019.
- [17] Ova.nl, *SMART doelen stellen/definitie en uitleg*, url: <https://ova.nl/online-marketing/begrippenlijst/smart/>, bekeken op 03-05-2019.
- [18] Tjalling de Vries, *programmamanager transformatie sociaal domein*, persoonlijke communicatie, 12 april 2019.
- [19] Tjalling de Vries, *programmamanager transformatie sociaal domein*, persoonlijke communicatie, 2 mei 2019.
- [20] Tjalling de Vries, *alternatieve TA-indeling*, April 2019.
- [9] Bressers JTA, Klok PJ. De inhoud van het beleid. In Hoogerwerf A, Herweijer M, editors, *Overheidsbeleid : een inleiding in de beleidswetenschap*, 9e druk. Kluwer. 2014. p. 171-188
- [21] Winter HB. De inhoud van het beleid. In Hoogerwerf A, Herweijer M, editors, *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*, 9e druk. Kluwer. 2014. p. 151-167
- [22] Baarda, B., *Basisboek kwalitatief onderzoek*. 2012, Groningen: Noordhoff.
- [23] Opdrachtnemer Wijkwijzers, persoonlijke communicatie, 17 december 2019.
- [24] Opdrachtgever Wijkwijzers, persoonlijke communicatie, 6 december 2019.
- [25] Opdrachtgever Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen, *Onderwijs Jeugdhulp-Arrangementen, Transformatie Arbeidsmarkt*, persoonlijke communicatie 6 december 2019.

- [26] Opdrachtnemer Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen, persoonlijke communicatie, 10 december 2019.
- [27] Opdrachtnemer Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen, persoonlijke communicatie, 5 december 2019.
- [28] Opdrachtnemer Twentse Belofte, persoonlijke communicatie, 5 december 2019.
- [29] Opdrachtgever Twentse Belofte en Wijkgericht werken W&I, persoonlijke communicatie, 20 december 2019.
- [30] Opdrachtnemer Transformatie Arbeidsmarkt, persoonlijke communicatie, 17 december 2020.
- [31] Opdrachtnemer Wijkgericht werken W&I, persoonlijke communicatie, 17 december 2020.
- [32] Schinkel W, van Houdt J.F. Aspecten van burgerschap. Een historische analyse van de transformaties van het burgerschapsconcept in Nederland. *Beleid & maatschappij*. 2009-01;36(1):50–58. Beschikbaar via: <http://hdl.handle.net/1765/31680>
- [33] van Ewijk H. De WMO als instrument in de transformatie van de welvaartsstaat en als impuls voor vernieuwing van het sociaal werk. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*. 2006-09 29;15(3).

Bijlagen

Bijlage 1: conceptualisatie en operationalisatie transformatiedoelstellingen

MA1: Versterking samenleving en voorliggend veld.

Conceptualiseren: Wat is het voorliggend veld? Wat is het versterken van het voorliggend veld? Wat is het versterken van de samenleving? Wie worden er geïncludeerd bij het begrip 'samenleving'?

Voorliggend veld:

- Voorzieningen waarvoor geen indicatie of besluit voor nodig is vanuit de gemeente, huisarts of ander gecertificeerde instelling
- Laagdrempelig
- Ondersteunende voorzieningen in de wijk
- Georganiseerd door inwoners en/of vrijwilligers

Versterken van voorliggend veld:

Aantal voorzieningen

- Een stijging van het aantal voorzieningen waarvoor geen indicatie nodig is in de wijk (resultaat)

Deze voorzieningen focussen zich volgens de verordening op een aantal gebieden:

- a. dagbesteding;
- b. ondersteuning bij het regelen van dagelijkse zaken;
- c. ondersteuning bij het huishouden;
- d. vrijwilligersondersteuning;
- e. mantelzorgondersteuning;
- f. toeleiding en begeleiding bij participatie.

- Meer voorzieningen (op de gebieden van de verordening) ondersteunen die georganiseerd zijn door inwoners/vrijwilligers (activiteit)

Opmerking: Soms is het doel niet altijd meer voorzieningen te organiseren, aangezien fusies o.i.d. ervoor kunnen zorgen dat er minder voorzieningen komen, maar wel voorzieningen die efficiënter zijn. In dit soort gevallen zal de doelstelling zichzelf tegen spreken.

Zichtbaarheid, bekendheid en gebruik

- Het vergroten van de zichtbaarheid van bovenstaande voorzieningen bij de inwoners van de wijk
- Het vergroten van de bekendheid van bovenstaande voorzieningen bij de inwoners van de wijk
- Het vergroten van het gebruik van bovenstaande voorzieningen bij de inwoners van de wijk

Kwaliteit voorzieningen

- De voorzieningen zijn ingericht op gebieden waarin inwoners in de wijk ook daadwerkelijk een vraag naar ondersteuning hebben
- De voorzieningen in de wijk zijn afgestemd op de sociaaleconomische achtergrond van de inwoners van de wijk
- Inwoners in de wijk zijn tevreden over de aanwezige voorzieningen

Samenleving:

- de inwoners van Enschede

Versterken van de samenleving:

- Het vergroten van het aantal inwoners dat werkzaamheden verricht voor de voorliggende voorzieningen in hun wijk
- Het vergroten van het aantal inwoners in de wijk dat mantelzorg of vrijwilligers werk uitvoert
- Het vergroten van het aantal inwoners in een wijk die elkaar kennen
- Het vergroten van de informatiepositie van inwoners, zodat hun meer vanuit eigen regie kunnen doen
- Het vergroten van het aantal inwoners in de wijk dat elkaar helpt met problemen

Operationaliseren:

Aantal voorzieningen

- Hoeveel voorzieningen zijn er in de wijk waar geen indicatie van de huisarts, gemeente of andere gecertificeerde instelling voor nodig is?
- Hoeveel voorzieningen worden er georganiseerd door inwoners en/of vrijwilligers?

Zichtbaarheid, bekendheid en gebruik

- Hoeveel activiteiten of correspondentie is er geweest door organisatoren van de voorzieningen om de voorzieningen in de wijk te promoten bij de inwoners van de wijk?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk is bekend met de voorzieningen in de wijk waarvoor geen indicatie of besluit van de gemeente, huisarts of ander gecertificeerde instelling nodig is?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk maakt gebruik van de voorzieningen in de wijk waarvoor geen indicatie of besluit van de gemeente, huisarts of ander gecertificeerde instelling nodig is?

Kwaliteit

- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk die gebruik maken van de voorzieningen is tevreden over de voorzieningen in de wijk?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk die gebruik maken van de voorzieningen voelt zich geholpen door de voorzieningen die in de wijk aanwezig zijn?

Samenleving

- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk verricht werkzaamheden voor de voorzieningen die georganiseerd worden in de wijk?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk kent zijn of haar naaste buren?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk is mantelzorger of vrijwilliger?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk is tevreden over de informatievoorziening gericht op activiteiten in de wijk?
- Hoeveel procent van de inwoners in de wijk heeft een buurman of buurvrouw geholpen met een probleem?

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling:

Optie 1: Het ondersteunen bij het opzetten, promoten en waarborgen van kwaliteit van laagdrempelige voorzieningen in de wijk, die door inwoners van de wijk worden georganiseerd → geformuleerd als activiteit

Optie 2: Het realiseren van meer laagdrempelige voorzieningen in de wijk en het promoten en waarborgen van kwaliteit van laagdrempelige voorzieningen in de wijk, die door inwoners van de wijk worden georganiseerd → geformuleerd als eindresultaat

MA2: Focus op jeugd en gezin (inclusief generatieproblematiek)

Conceptualiseren: Wat wordt er bedoeld met 'de focus op'? Wat is generatieproblematiek?

Focus op jeugd en gezin:

-Voorzieningen, subsidies en actieplannen opzetten en inrichten die gericht zijn op jeugd en gezin, meer dan wettelijk verplicht is om op te zetten

Generatieproblematiek:

-Dezelfde problematiek binnen één bloedlijn
-Overerfbare problematiek

Operationaliseren:

Activiteiten (hoe meer hoe beter)

-Het aantal voorzieningen (voorliggend, algemeen en maatwerk) binnen de gemeente Enschede die gericht zijn op jeugd en gezin
-Het aantal actieplannen binnen de gemeente Enschede die gericht zijn op jeugd en gezin
-Het aantal afgegeven subsidies binnen de gemeente Enschede die bedoeld zijn voor jeugd en gezin

Resultaat (hoe minder hoe beter)

-Het aantal personen in een huishouden waarin binnen één bloedlijn dezelfde problematiek speelt
-Het aantal huishoudens dat meerdere generaties achter elkaar een uitkering of andere subsidie vanuit de gemeente ontvangt

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: Meer voorzieningen, subsidies en actieplannen opzetten en inrichten die specifiek gericht zijn op jeugd en gezin en generatieproblematiek verminderen

MA3: Preventie en vroeg signalering: mensen hebben een goede start en indien nodig zijn we er op tijd bij

Conceptualiseren: wat wordt bedoeld met 'mensen hebben een goede start'? Wanneer wordt iets gezien als preventie? Welke soort acties helpen bij preventie? Wie voert deze preventie uit?

➔ Conclusie: in deze doelstelling lopen twee dingen door elkaar heen:

1. De preventie en vroeg signalering
2. Het aanpakken van achterstand bij kinderen

Om dit goed te conceptualiseren is deze doelstelling eerst geherformuleerd:

1. De gemeente richt zich op preventie en vroeg signalering op het gebied van zorg, inkomen/schulden, schooluitval en participatie/uitval bij het arbeidsproces
Opmerking: Als preventie en vroeg signalering goed werkt, betekent dit dat er uiteindelijk minder gebruik wordt gemaakt van voorzieningen. Dit wringt met andere doelstellingen waarin wordt gesteld dat er meer (voorliggende) voorzieningen moeten worden opgezet.
2. De gemeente ondersteunt jeugd uit een achterstandsgezin op een manier dat ze gelijke kansen geeft ten opzichte van andere jeugd in Enschede

Preventie:

-Voorkomen van ontstaan problemen, doordat ze tijdig aan te pakken
-Anticiperen op risicofactoren

Vroeg signalering:

-Probleemsituaties op tijd in beeld brengen

- ➔ Preventie en vroeg signalering wordt uitgevoerd door het netwerk rondom de inwoner: o.a. wijkteams, welzijn teams, onderwijs, partners, de gemeente, huisartsen en sportverenigingen

'Een goede start hebben':

-zorgen voor gelijke kansen

-aantal inwoners dat onder de gemiddelde levensstandaard leeft verkleinen

Operationaliseren:

1.

-Percentage inwoners in 0^{de}/1^{de} lijnzorg, t.o.v. percentage inwoners in 2^{de} lijnzorg

-Aantal wijkcoaches dat aanwezig is in de wijk t.o.v. het aantal mensen in de wijk dat ondersteuning nodig heeft

-Aantal welzijn teams dat aanwezig is in de wijk t.o.v. het aantal mensen in de wijk dat ondersteuning nodig heeft

-Aantal voorzieningen die preventie en vroeg signalering mogelijk maken

-De percentuele verlaging van inwoners met schulden

-De percentuele verlaging van het aantal inwoners dat uitvalt bij school

-De percentuele verlaging van het aantal inwoners dat uitvalt in het arbeidsproces

2.

-Aantal voorzieningen dat inwoners helpt met het verbeteren van hun levensstandaard

-Het aantal gezinnen met een levensstandaard onder het gemiddelde in de wijk verkleinen

INW1: Duurzaam perspectief van de inwoner staat centraal

Conceptualiseren: Wat wordt verstaan onder een duurzaam perspectief van de inwoner? Zijn er voorwaarden aan een duurzaam perspectief, en zo ja: welke zijn dit? Hoe zet je het duurzaam perspectief van de inwoner centraal?

- ➔ Conclusie: Doelstelling INW1 en PA2 lijken heel erg op elkaar. Daarom worden deze twee doelstellingen samengevoegd naar 1 doelstelling.

Duurzaam perspectief:

-Inwoners worden geholpen door de gemeente en de partners om zich optimaal te ontwikkelen binnen hun situatie

-Inwoners worden geholpen door partners om een actief en gezond leven te leiden

-Inwoners worden door partners aangestuurd om zo veel mogelijk hulp te zoeken dat niet van gemeenschappelijke goederen wordt betaald

Opmerking: dit heette eerste 'inwoners zo veel mogelijk zelf laten doen', alleen dekt dit niet geheel de lading. Als inwoners gebruik maken van voorliggende voorzieningen of hulp ontvangen vanuit hun omgeving, wordt dit ook gezien als 'zelf doen'. Het gaat er vooral om dat de hulp die inwoners krijgen, zo min mogelijk kost voor de gemeente, voor de gevallen waarbij dit mogelijk is.

- Inwoners dragen zelf wat bij aan de oplossing van hun probleem
- Inwoners worden bij de eerste keer aankloppen bij de gemeente gelijk geholpen en komen niet terug met hetzelfde probleem

Operationaliseren:

Resultaten

Inwoners:

- Het aantal maatwerk voorzieningen dat erop gericht is om inwoners te helpen ontwikkelen
- Het aantal richtlijnen dat een partner heeft waarin aangegeven staat dat de inwoner geholpen moet worden om zoveel mogelijk zelf te doen of vanuit eigen omgeving kan organiseren
- Het aantal maatwerkvoorzieningen dat aansluit bij de ondersteuningsvraag van de burgers vergroten
- Het aantal voorzieningen dat erop gericht is inwoners een actief en gezond leven te laten leiden
- Het aantal inwoners dat wat bijdraagt aan de oplossing van hun eigen probleem
- Het 'first time right' percentage voor inwoners dat aanklopt met een uniek probleem bij de gemeente

Partners:

- Een afname van de duur van indicaties, van inwoners waarbij dit mogelijk is, die worden afgegeven door partners
- Een afname van het aantal doorverwijzingen van partners naar 2^{de} lijnzorg
- De mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze inwoners helpen bij het ontwikkelen
- De mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze inwoners helpen bij het zoveel mogelijk zelf doen

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: Inwoners worden geholpen door gemeente en partners om zich te ontwikkelen, een actief en gezond leven te leiden en worden aangespoord zo veel mogelijk zelf te doen

Opmerking: in deze doelstelling is er de formulering aansporen gebruikt, dit duidt dat dit een activiteit is van de gemeente, niet een resultaat. Als het zo veel mogelijk zelf doen van de burgers een activiteit is, zal dit anders verwoord moeten worden.

INW2: Kwaliteit van de (integrale) dienstverlening

Conceptualiseren: wat wordt verstaan onder integrale dienstverlening? Welke dingen worden gezien als kwaliteit? Onder welke zaken valt dit uiteen? Welke voorwaarden worden gesteld aan goede kwaliteit?

Integrale dienstverlening:

- Vanuit inwoner perspectief:
 - Samenhangende aanpak van vraagstukken die meerdere domeinen raken
- Vanuit organisatorisch perspectief:
 - Professionals werken met elkaar samen en stemmen processen en werkwijzen op elkaar af
 - Verschillende partners maken samen een plan voor de inwoner

Kwaliteit van integrale dienstverlening:

- De inwoner wordt goed geholpen met zijn/haar vraagstuk door de partner en de gemeente

Opmerking: het gaat hier over het goed helpen van de inwoner, echter staat hierboven ook aangegeven dat de inwoner zo veel mogelijk zelf moet doen. Dit kan met elkaar wringen

- De inwoner hoeft niet lang te wachten voor hulp van een partner
- De inwoner ervaart een soepele overgang tussen zorgverleners
- De inwoner heeft één aanspreekpunt die de hulpvraag van de inwoner coördineert

Operationaliseren:

Activiteiten

- Het versterken van het samenbrengen van informatie voor inwoners die problematiek ervaren binnen meerdere leefdomeinen
- De regie vergroten voor vraagstukken van inwoners die verschillende domeinen raken
- Aantal samenwerkingsverbanden van partners die opereren binnen verschillende domeinen

Resultaten

- Wachttijden voor dienstverlening
 - Tevredenheid van medewerkers/inwoners/partners over dienstverlening
 - Het aantal inwoners dat hulp van meerdere partners op hetzelfde moment ontvangt
- Opmerking: dit geldt alleen voor de mensen die dit nodig hebben. Als dit een algemeen beeld is, heb je ook een toename van Multi problematiek.*

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: Het versterken van de samenwerking tussen en binnen verschillende domeinen, om zo voor inwoners een samenhangende aanpak te kunnen bieden voor vraagstukken die meerdere domeinen raken

PA1: Versterken van de ketensamenwerking (samenwerking binnen en tussen 0de, 1e en 2de lijn)

Conceptualiseren: Wat is een keten? Hoe ziet een keten eruit? Hoe kun je samenwerking versterken? Welke voorwaarden gelden hier?

Ketensamenwerking:

- Samenwerking tussen verschillende zorgaanbieders om continuïteit en afstemming in de zorg te waarborgen voor patiënten en cliënten

0^{de} lijnzorg:

- Basisgezondheidszorg
- Wordt aangeboden zonder dat je er om vraagt
- Biedt zorg aan mensen die een groter risico lopen om ziek te worden
- Is ervoor om te voorkomen dat mensen ziek worden (preventieve zorg)

1de lijnzorg:

- De zorgvrager moet zelf om hulp vragen, voordat er zorg wordt verleend
- Zorg die wordt verleend is vrij algemeen
- Als de zorg die nodig is, specialistisch is, wordt er doorverwezen

2^{de} lijnzorg:

- Zorgverleners zijn specialisten
- De zorgvrager moet zelf om hulp vragen, voordat er zorg wordt verleend
- De zorgvrager moet worden doorverwezen door iemand vanuit de 1de lijnzorg

Versterken van de ketensamenwerking:

- Het vergroten van het aantal samenwerkingsverbanden tussen verschillende partners
Opmerking: dit komt ook voor bij de doelstelling van het versterken van de integrale samenwerking
- Het vergroten van de informatie die wordt gedeeld over inwoners van Enschede tussen verschillende partners
- Het versterken van het samenbrengen van informatie voor inwoners die problematiek ervaren binnen meerdere leefdomeinen
Opmerking: dit komt ook voor bij de doelstelling van de kwaliteit van integrale dienstverlening

Operationaliseren:

- Aantal zorgorganisaties die zowel 0^{de}, 1de als 2^{de} lijn zorg uitvoeren
- Toename aantal doorverwijzingen binnen de keten
Opmerking: dit duidt op een betere samenwerking in de keten, maar je wilt dat mensen blijven hangen in de 0de/1de lijn. Dus dit geldt alleen voor de inwoners waarbij dit nodig is.
- Toename aantal inwoners dat doorstroomt in de keten
Opmerking: een toename zal wijzen op een betere samenwerking, maar aan de andere kant wil je dat mensen blijven hangen in de 0de/1de lijn of uitbehandeld zijn. Dus je zou ervoor kunnen kiezen om dit op een andere manier vorm te geven.
- Het aantal samenwerkingsverbanden binnen de keten
- Het aantal zorgsystemen dat wordt gebruikt om informatie te delen binnen de 0^{de}, 1de en 2^{de} lijnzorg

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: Versterken van de samenwerking tussen verschillende aanbieders in het sociaal domein om continuïteit en afstemming in de zorg en ondersteuning te waarborgen voor patiënten

ME1: Medewerkers scheppen eer in hun werk

Conceptualiseren: Wat wordt gezien als 'eer' in het werk? Aan welke voorwaarden moet deze 'eer' voldoen?

'Eer' in het werk:

- Medewerkers zijn trots op hun werk
- Medewerkers hebben het gevoel dat hun werk toegevoegde waarde heeft voor de inwoners van de gemeente Enschede

Operationaliseren:

- De mate waarin medewerkers hun werk nuttig vinden (schaal van 1 tot 10)
- De mate waarin medewerkers zich trots voelen op hun werk (schaal van 1 tot 10)
- Totaalscore medewerker tevredenheidsonderzoek

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: Medewerkers hebben het gevoel dat ze nuttig werk doen en voelen zich trots op hun werk

ME2: Verbreden en verdiepen van kennis en vaardigheden op het sociaal domein

Conceptualiseren: Welke kennis en vaardigheden zijn relevant voor het sociale domein? Wanneer wordt iets gezien als verbreedt of verdiept? Welke kennis en vaardigheden zijn er binnen het sociale domein? Wat verstaan we precies onder het sociaal domein? Welke taken hebben medewerkers binnen dit sociale domein? Zijn er per medewerker verschillende kennis en vaardigheden relevant voor zijn/haar werkzaamheden? Zo ja, welke zijn dit dan?

Relevante kennis en vaardigheden:

- Kennis van het beleidsveld (de 3 wetten) die relevant zijn voor de functie van de medewerker
- Het kunnen toepassen van de leidende principes van de gemeente Enschede die relevant zijn voor de functie van de medewerker
- Het vermogen om leertafels te organiseren en te leiden
- Het organiseren en leiden van bijeenkomsten
- Het kunnen leidinggeven aan beleidsmedewerkers en wijkcoaches
- Het hebben van kennis en vaardigheden die relevant zijn voor de functieomschrijving van de medewerker

(Afbakening van) Sociaal domein:

- Uitvoering van de wetten: WMO 2015, jeugdwet en participatiewet
- Maatschappelijk perspectief

Operationaliseren:

- Het aantal cursussen en trainingen dat beschikbaar is voor medewerkers
- Het aantal deelnemers van cursussen en trainingen
- Het aantal leertafels dat is georganiseerd door medewerkers binnen het sociaal domein
- Het aantal bijeenkomsten dat is georganiseerd door medewerkers binnen het sociaal domein
- De resultaten van medewerkers op functioneringsgesprekken
- Het opleidingsniveau van medewerkers binnen het sociaal domein

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: Medewerkers verbreden en verdiepen hun kennis en vaardigheden binnen het sociaal domein waar nodig

Opmerking: hierin is waar nodig erg belangrijk, als iedereen de kennis al heeft, zijn er minder cursussen en trainingen nodig, maar dit is geen slechte beweging

F1: Betaalbaar sociaal stelsel

Conceptualiseren: Wat wordt er gezien als betaalbaar? Wat is de huidige situatie? Waar moet naartoe gewerkt worden? Wat wordt er geschaard onder het sociale stelsel?

Betaalbaar:

- De uitgaven binnen het sociaal domein blijven binnen de begroting die is opgesteld voor het sociaal domein en met het budget dat beschikbaar is gesteld door de rijksoverheid

(Afbakening van) Sociaal stelsel:

- Publiek stelsel
- Bestaat uit verzekeringen en voorzieningen
- Wordt betaald vanuit de overheid
- Garandeert bestaansminimum voor inwoners

Operationaliseren:

- De mate waarin de uitgaven binnen het sociaal domein procentueel afwijken van de begroting die is opgesteld binnen het sociaal domein

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: De gemeente Enschede komt het huidige jaar uit met de begroting voor het sociaal domein

F2: Duurzaam sociaal stelsel

Conceptualiseren: Wat wordt er verstaan onder duurzaam? Wat zijn de voorwaarde voor een duurzaam stelsel?

Duurzaam:

- De uitgaven binnen het sociaal stelsel blijft over een aantal jaren heen binnen de begroting
- De noodzakelijke zorg en ondersteuning kan ook in de toekomst geleverd blijven worden aan de inwoners van Enschede
- De gemeente Enschede is in staat een weerstandsvermogen op te bouwen om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen

(Afbakening van) Sociaal stelsel:

- Publiek stelsel
- Bestaat uit verzekeringen en voorzieningen geregeld door de overheid
- Wordt betaald vanuit de overheid
- Garandeert bestaansminimum voor inwoners

Operationaliseren:

- Aantal jaren dat de begroting van het sociaal domein niet overschreden is
- Procentuele afwijking van de begroting over de afgelopen 5 jaar
- De procentuele vergroting van het weerstandsvermogen
- Het aantal inwoners in Enschede die niet geholpen kunnen worden bij hun noodzakelijke zorg en ondersteuning

Nieuw voorgestelde naam voor de doelstelling: De gemeente Enschede komt de komende vier jaar uit met de begroting voor het sociaal domein

Opmerking: deze doelstelling is eigenlijk hetzelfde als de vorige, alleen dan op lange termijn

Bijlage 2: vragenlijst

Projecten transformatie gemeente Enschede

Start of Block: Default Question Block

Inleiding: Je ontvangt deze vragenlijst omdat je opdrachtgever of opdrachtnemer bent van een van de projecten die onder de transformatieagenda valt, die ik ga onderzoeken. In totaal wordt er van elk thema binnen de transformatieagenda één project onderzocht, wat neer komt op 6 projecten. Binnen de transformatie zijn er 11 doelstellingen opgenomen in het huis van sturing, waarvan de vraag is of jouw project hieraan bijdraagt.

Aangezien het om veel doelstellingen gaat, vraag ik je van tevoren deze vragenlijst in te vullen. Dit geeft mij een beter beeld van het project en de bijdrage aan de doelstellingen.

Ik zal hier in ons interview verder op in gaan.

In het interview zal gevraagd worden hoe jouw project hieraan bijdraagt en hoe je denkt dat deze bijdrage in de toekomst het best gemonitord kan worden.

Toestemming: Ik geef toestemming om de gegevens van deze vragenlijst te gebruiken voor het onderzoek naar de transformatie in het sociaal domein binnen de gemeente Enschede

- ☐ Ja, ik geef hiervoor toestemming
- ☐ Nee, ik geef hiervoor geen toestemming

Page Break

Van welk project ben jij de opdrachtgever/opdrachtnemer?

Ben jij opdrachtgever of opdrachtnemer van dit project?

☐ Opdrachtgever

☐ Opdrachtnemer

Page Break

Toelichting: Er volgen nu een aantal vragen waarin gevraagd wordt op jouw project bijdraagt aan een bepaald aspect. Deze aspecten zijn afgeleid van de transformatiedoelstellingen afkomstig uit het huis van sturing. Het is heel belangrijk dat je ervan bewust bent dat er wordt gevraagd om de **feitelijke bijdrage** van jouw project, dus niet om de beoogde bijdrage!

Je kunt de bijdrage van jouw project aangeven op basis van een 0-4 schaal:

0	Levert geen bijdrage aan deze doelstelling
1	Levert een (zeer)kleine bijdrage aan deze doelstelling
2	Levert een matige bijdrage aan deze doelstelling
3	Levert een grote bijdrage aan deze doelstelling
4	Levert een zeer grote bijdrage aan deze doelstelling

Doelstelling 1 Het project waarvan ik opdrachtgever/opdrachtnemer ben, draagt bij aan...

*Let op het gaat hier om alle voorzieningen op het gebied van:
dagbesteding, ondersteuning bij het regelen van dagelijkse zaken, ondersteuning bij het huishouden, vrijwilligersondersteuning, mantelzorg ondersteuning of toeleiding en begeleiding bij participatie

	0	1	2	3	4
Het realiseren en/of aanpassen van meer voorzieningen ter voorkoming van zwaardere zorg of waarvoor geen indicatie nodig is	☐	☐	☐	☐	☐
Het realiseren en/of ondersteunen van meer voorzieningen die worden georganiseerd door inwoners/vrijwilligers	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van de zichtbaarheid van voorzieningen in de wijk	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van de bekendheid van bestaande voorzieningen in de wijk	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van het aantal inwoners dat werkzaamheden verricht voor de voorzieningen in de wijk	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van het aantal inwoners dat mantelzorg of vrijwilligers werk uitvoert	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van het aantal inwoners in de wijk dat elkaar kent	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Doelstelling 2 Het project waarvan ik opdrachtgever/opdrachtnemer ben, draagt bij aan...

	0	1	2	3	4
Het opzetten/inrichten van voorzieningen, subsidies of actieplannen die gericht zijn op jeugd en gezin	☐	☐	☐	☐	☐
Het aanpakken van problematiek die terug keert binnen dezelfde bloedlijn	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Doelstelling 3A Het project waarvan ik opdrachtgever/opdrachtnemer ben, draagt bij aan...

	0	1	2	3	4
De preventie op het gebied van zorg, inkomen/schulden, schooluitval en participatie/uitval bij het arbeidsproces	☐	☐	☐	☐	☐
De vroeg signalering op het gebied van zorg, inkomen/schulden, schooluitval en participatie/uitval bij het arbeidsproces	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van het aantal instellingen/organisaties die bijdragen aan vroeg signalering	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Doelstelling 3B Het project waarvan ik opdrachtgever/opdrachtnemer ben, draagt bij aan...

	0	1	2	3	4
Het verkleinen van aantal inwoners dat onder de gemiddelde levensstandaard leeft	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van gelijke kansen voor jeugd afkomstig uit een achterstandsgezin	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van het aantal voorzieningen voor jeugd afkomstig uit een achterstandsgezin	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Doelstelling 4

Het project waarvan ik opdrachtgever/opdrachtnemer ben, draagt bij aan...

	0	1	2	3	4
Het stimuleren van inwoners om zich optimaal te kunnen ontwikkelen binnen hun situatie	☐	☐	☐	☐	☐
Het stimuleren van inwoners om een zo actief en gezond leven te leiden	☐	☐	☐	☐	☐
Het aansturen van inwoners om zo veel mogelijk zelf te doen	☐	☐	☐	☐	☐
De inwoner laten bijdragen aan de oplossing van zijn/haar probleem	☐	☐	☐	☐	☐
Het aansturen van de partners om de inwoners zo veel mogelijk zelf te laten doen	☐	☐	☐	☐	☐
Het verkleinen van het percentage inwoners dat terugkomt met hetzelfde probleem bij de gemeente (aanpakken herhalingsproblematiek)	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Doelstelling 5 Het project waarvan ik opdrachtgever/opdrachtnemer ben, draagt bij aan...

	0	1	2	3	4
Het organiseren van een samenhangende aanpak van vraagstukken die verschillende leefdomeinen raken	☐	☐	☐	☐	☐
Een goede samenwerking tussen partijen die werkzaam zijn binnen verschillende leefdomeinen	☐	☐	☐	☐	☐
Het afstemmen van werkwijzen van verschillende partners	☐	☐	☐	☐	☐
Het organiseren van één aanspreekpunt van de inwoner	☐	☐	☐	☐	☐
Het organiseren van een soepele overgang tussen zorgverleners	☐	☐	☐	☐	☐
Het verlagen van de wachttijd voor de inwoner om hulp te krijgen vanuit de gemeente of een partner	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van de tevredenheid van de inwoner over de ondersteuning bij zijn/haar vraagstuk	☐	☐	☐	☐	☐

Doelstelling 6 Het project waarvan ik opdrachtgever ben, draagt bij aan...

	0	1	2	3	4
Het vergroten van een samenhangende aanpak van vraagstukken die verschillende partners raakt	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van informatie die wordt gedeeld over inwoners van Enschede tussen verschillende partners	☐	☐	☐	☐	☐
Het samenbrengen van informatie voor inwoners die problematiek ervaren binnen meerdere leefdomeinen	☐	☐	☐	☐	☐

Afsluiting: Bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

Misschien heb je al gemerkt dat de doelstellingen van de transformatie erg complex zijn, naar aanleiding van de vele vragen die ik hierover stel.

Ik zal binnenkort een afspraak inplannen voor een interview, zodat enkele zaken met betrekking tot jouw project nog wat verder uitgelicht kunnen worden.

Alvast bedankt voor je tijd en moeite.

Om jouw antwoorden op te slaan, vraag ik je nog een keer op het pijltje hieronder te klikken.

End of Block: Default Question Block

Bijlage 3: toestemmingsverklaringformulier

Titel onderzoek: Gemeente Enschede: transformatie in het sociaal domein

Verantwoordelijke onderzoeker: P.J. Klok, Universiteit Twente

In te vullen door de deelnemer:

Ik verklaar op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard, methode en doel van het onderzoek. Ik weet dat de gegevens en resultaten van het onderzoek alleen anoniem en vertrouwelijk aan derden bekend gemaakt zullen worden. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord. Ik begrijp dat geluidsmateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment zonder opgave van redenen mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Naam deelnemer:

Datum:

Handtekening deelnemer:

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker:

Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek. Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden. De deelnemer zal van een eventuele voortijdige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelige gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: Malou Kleisen

Datum:

Handtekening onderzoeker:

Contactgegevens onderzoeker: m.kleisen@enschede.nl

Bijlage 4: interviewschema

Bedankt dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek. Om jullie te kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag “Hoe staat het ervoor met de transformatie in het sociaal domein binnen de gemeente Enschede”, heb ik een aantal vragen over het project/traject **naam** waar je opdrachtgever/opdrachtnemer van bent.

Voorafgaand aan dit interview wil ik je vragen of je een toestemmingsformulier wilt ondertekenen. Door dit formulier te ondertekenen, geeft jij mij toestemming om alles wat binnen dit interview ter sprake komt te gebruiken voor mijn onderzoek. Daarnaast geeft jij mij ook toestemming om dit gesprek op te nemen. De opname van dit gesprek zal uitsluitend gebruikt worden voor mijn onderzoek en zal niet verspreid worden.

Na het tekenen van het toestemmingsverklaringformulier.

Als voor jou alles duidelijk is kunnen we beginnen met het interview. Indien er voor jou nog iets onduidelijk is of als jij nog vragen heeft, kunt je dat aangeven.

We zullen beginnen met een aantal vragen over de inhoud van jouw project/traject **naam**

Project gerelateerde vragen

- Zou jij jouw project/traject kort kunnen omschrijven?
- Wat was de aanleiding om met dit project/traject te beginnen?
- Zou jij kunnen aangeven wat de doelstelling is van dit project?
- Zou jij wat kunnen vertellen over de resultaten die op dit moment al behaald zijn?

Bijdrage aan doelstellingen

In de vragenlijst heb je aangegeven dat jouw project aan een aantal doelstellingen bijdraagt. Zou je kunnen vertellen op welke manier jouw project bijdraagt aan deze doelstelling? *

*hoeveel vragen er hier worden gesteld en over welke doelstellingen hangt af van de resultaten van de vragenlijst

Zou je kunnen aangeven hoe je denkt dat je het beste de voortgang van de doelstellingen binnen jouw project zou kunnen meten?

Afsluiting

- Wil je nog dingen kwijt over jouw project/traject die nog niet ter sprake zijn gekomen in dit gesprek?

Dit waren alle vragen voor mijn onderzoek. Ik wil je graag bedanken voor je medewerking. Ik zal nu de geluidsopname stopzetten.

Bijlage 5: tabellen uitkomsten vragenlijst

In deze bijlage staan de uitgebreide resultaten van de vragenlijst beschreven. In de vragenlijst is opdrachtgevers en opdrachtgevers gevraagd aan te geven op een vijfpuntsschaal in welke mate ze denken dat hun project bijdraagt aan een doelstelling. De doelstellingen zijn uitgesplitst op basis van alle dingen die hieronder vallen, zoals is gebleken bij de conceptualisatie van de doelstellingen. Door het zo uit te vragen, kunnen opdrachtgevers en opdrachtnemers duidelijker aangeven op welke punten hun project wel of niet wat bijdraagt. De vijfpuntsschaal is gekozen, aangezien deze in lijn is met de eerdere uitvraag van de gemeente Enschede bij opdrachtnemers. Hier hebben ze dezelfde vijfpuntsschaal gebruikt, wat het makkelijker maakt om de uitkomsten te vergelijken. Aan het eind van de tabel is er een gemiddelde score weergegeven voor de doelstelling in zijn geheel.

Tabel 1: Uitkomsten doelstelling 1 'Het versterken van de samenleving en het voorliggend veld'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgericht werken W&I	
Doelstelling 1: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
Het realiseren en/of ondersteunen van meer voorzieningen waarvoor geen indicatie nodig is	1	1	1	3	4	4	0	0	2	0	0	1
Het realiseren en/of ondersteunen van meer voorzieningen die worden georganiseerd door inwoners/vrijwilligers	4	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Het vergroten van de zichtbaarheid van voorzieningen in de wijk die zonder indicatie bereikt kunnen worden	4	3	3	0	1	0	0	0	2	0	2	1

Het vergroten van de bekendheid van voorzieningen in de wijk die zonder indicatie bereikt kunnen worden	4	3	2	0	0	0	0	0	1	0	3	2
Het vergroten van het aantal inwoners dat werkzaamheden verricht voor de voorzieningen in de wijk	1	2	2	0	1	0	0	0	2	0	2	3
Het vergroten van het aantal inwoners dat mantelzorg of vrijwilligers werk uitvoert	1	2	2	1	1	0	0	0	2	3	4	3
Het vergroten van het aantal inwoners in de wijk dat elkaar kent	1	2	3	1	0	0	0	0	2	0	0	1
Gemiddelde score	2,3	2,1	2,3	1	1	0,6	0	0	1,6	0,4	1,6	1,7

Tabel 2: uitkomsten doelstelling 2 'Focus op jeugd en gezin (inclusief generatieproblematiek)'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgerichtwerken W&I	
Doelstelling 2: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
Het opzetten/inrichten van voorzieningen, subsidies of actieplannen die gericht zijn op jeugd en gezin	2	1	3	3	4	4	4	3	0	0	0	1
Het aanpakken van problematiek die terug keert binnen dezelfde bloedlijn	1	1	2	0	3	1	2	3	2	0	4	2
Gemiddelde score	1,5	1	2,5	1,5	3,5	2,5	3	3	1	0	2	1,5

Tabel 3: uitkomsten doelstelling 3A 'Preventie en vroegsignalering'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgerichtwerken W&I	
Doelstelling 3a: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
De preventie op het gebied van zorg, inkomen/schulden, schooluitval en participatie/uitval bij het arbeidsproces	3	3	2	4	2	3	4	4	2	1	3	2
De vroegsignalering op het gebied van zorg, inkomen/schulden, schooluitval en participatie/uitval bij het arbeidsproces	2	1	2	0	1	4	4	3	2	1	3	3
Het versterken van het zorg/ondersteunings- netwerk rondom de inwoner	2	1	2	0	2	2	2	2	1	0	0	2
Gemiddelde score	2,3	1,7	2	1,3	1,7	3	3,3	3	1,7	0,7	2	2,3

Tabel 4: uitkomsten doelstellingen 3B 'Aanpakken van achterstand bij jeugd'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgerichtwerken W&I	
Doelstelling 3B: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
Het verkleinen van aantal inwoners dat onder de gemiddelde levensstandaard leeft	1	1	1	0	3	0	4	1	2	1	4	2
Het vergroten van gelijke kansen voor jeugd afkomstig uit een achterstandsgezin	1	1	2	0	2	1	4	3	2	1	0	1
Het vergroten van voorzieningen voor jeugd afkomstig uit een achterstandsgezin	1	2	3	2	3	0	0	3	1	0	0	1
Gemiddelde score	1	1,3	2	0,7	2,3	0,3	2,7	2,3	1,7	0,7	1,3	1,3

Tabel 5: uitkomsten doelstelling 4 'Een duurzaam perspectief van de inwoner staat centraal'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgerichtwerken W&I	
Doelstelling 4: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
Het helpen van inwoners om zich optimaal te kunnen ontwikkelen binnen hun situatie	2	1	2	4	3	0	4	4	3	3	4	2
Het helpen van inwoners om een zo actief en gezond level te leiden	2	1	3	4	2	1	2	2	2	1	3	1
Het aansturen van inwoners om zo veel mogelijk zelf te doen	4	2	1	4	1	0	2	3	3	1	3	1
De inwoner laten bijdragen aan de oplossing van zijn/haar probleem	4	2	2	4	2	1	2	4	2	1	3	2
Het aansturen van de partners om de inwoners zo veel mogelijk zelf te laten doen	4	2	1	4	1	0	2	1	2	1	3	1
Het verkleinen van het percentage inwoners dat terugkomt met hetzelfde probleem bij de gemeente	2	2	2	2	2	0	4	4	1	0	4	2
Gemiddelde score	3	1,7	1,8	3,7	1,8	0,3	2,7	3	2,2	1,2	3,3	1,5

Tabel 6: uitkomsten doelstelling 5 'Het versterken van de ketensamenwerking'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgerichtwerken W&I	
Doelstelling 5: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
Het organiseren van een samenhangende aanpak van vraagstukken die verschillende leefdomeinen raken	3	1	3	4	4	4	4	4	1	4	4	2
Een goede samenwerking tussen partijen die werkzaam zijn binnen verschillende leefdomeinen	3	3	2	3	3	4	4	4	1	4	4	2
Het afstemmen van werkwijzen van verschillende partners	3	2	1	2	3	4	4	4	1	3	4	1
Het organiseren van één aanspreekpunt van de inwoner	3	2	3	0	4	3	2	4	2	3	3	2
Het organiseren van een soepele overgang tussen zorgverleners	2	2	1	0	3	1	4	3	1	2	0	1
Het verlagen van de wachttijd voor de inwoner om hulp te krijgen vanuit de gemeente of een partner	4	3	1	2	4	4	4	3	2	1	1	2

Het vergroten van de tevredenheid van de inwoner over de ondersteuning bij zijn/haar vraagstuk	2	2	3	3	2	4	4	4	2	3	4	2
Gemiddelde score	2,9	2,1	2	2	3,3	3,4	3,7	3,7	1,4	2,9	2,9	1,7

Tabel 7: uitkomsten doelstelling 6 'De kwaliteit van (integrale) dienstverlening'

	Wijkwijzers		Algemene voorzieningen bij (sport-) verenigingen versterken		Onderwijs Jeugdhulp-arrangementen		Twentse beloften: alle jongeren tot 27 een startkwalificatie		Transformatie arbeidsmarkt		Wijkgerichtwerken W&I	
Doelstelling 6: Mijn project draagt bij aan...	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer	Opdracht gever	Opdracht nemer
Het vergroten van het aantal samenwerkingsverbanden tussen verschillende partners	2	2	3	4	3	4	4	4	2	2	4	2
Het vergroten van informatie die wordt gedeeld over inwoners van Enschede tussen verschillende partners	0	2	1	2	2	3	4	3	2	2	4	2
Het versterken van het samenbrengen van informatie voor inwoners die problematiek ervaren binnen meerdere leefdomeneinen	0	3	1	2	1	1	4	4	2	2	4	2
Gemiddelde score	0,7	2,3	1,7	2,7	2	2,7	4	3,7	2	2	4	2