

027 Informatiebrief

Zaaknummer: Z-55777
Documentnummer: 389957
Datum: 23 april 2024 Verzonden 24 april 2024
Onderwerp: Vervolg op rapport Regioplan evaluatie VVE
Portefeuillehouder: Wethouder Schokker
Bijlage(n):

1. *Rapport Regioplan 'Doelen en resultaten VVE'*
2. *Uitwerking aanbevelingen rapport Regioplan*

Geachte Raad,

Naar aanleiding van uw motie 286 tot een externe evaluatie Voorschoten Voor Elkaar informeren wij u als volgt. Met deze brief wordt deze motie afgedaan.

De afgelopen periode heeft bureau Regioplan in opdracht van de gemeente een evaluatie uitgevoerd. Het rapport Regioplan 'Doelen en resultaten Voorschoten Voor Elkaar' is ter informatie bijgevoegd in de bijlage. De conclusies en aanbevelingen zijn op p.30-35 van het rapport aangegeven. Bureau Regioplan heeft een evaluatie uitgevoerd met als hoofdvraag hoe de samenwerking tussen de gemeente en Voorschoten Voor Elkaar (verder VVE) is verlopen sinds 1 januari 2020, toen de opdracht is uitgebreid met de integrale toegang 0-100, en of die samenwerking heeft opgeleverd wat de gemeente daarbij voor ogen had. Daarbij is ook gekeken naar de samenwerking tussen VVE en overige (gemeentelijke) organisaties die actief zijn in het sociaal domein.

Samenvatting conclusies en aanbevelingen rapport

Welzijn

Regioplan geeft aan dat het algehele beeld van wat VVE presteert positief is op het gebied van welzijnsactiviteiten; partijen zijn hierop samen goed op weg. Er worden mooie resultaten geboekt en de samenwerkingsafspraken helpen hierbij. Wel zijn er aandachtspunten. Zo is er gebrekkige op- en navolging van afspraken en monitoring. Overlegstructuren zijn versnipperd, er zijn verschillende aanspreekpunten, er is onvoldoende eenduidigheid in de oorspronkelijke bedoeling van afspraken en de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling zijn onduidelijk. Het leidt op onderdelen tot gebrekkige kwaliteit van samenwerking en integraliteit. Dit geeft ontevredenheid over en ruis in het overleg en de samenwerking tussen beide partijen (en hun partners).

Het college herkent bovengenoemde en volgt alle aanbevelingen op het gebied van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, (waaronder verder verduidelijken van de opdracht en ook onderzoek naar de meest passende constructie opdrachtgever- en opdrachtnemerschap), de overlegstructuur en sturing en verantwoording op. Wij blijven daarom kritisch op de samenwerking. Allereerst wordt ingezet op ontwikkeling van een beter functionerend sturingsarrangement, waarbij de Plan-Do-Check-Act-cyclus nadrukkelijker wordt doorlopen, zodanig dat de verwachtingen van de gemeente steviger worden verankerd in het sturingsarrangement. Dit levert naar verwachting ook meer rust en minder ruis op in de samenwerking. Het sluit ook aan op de constatering van Regioplan dat op basis van de huidige manier van verantwoorden en beschikbare informatie niet te bevestigen is of en in hoeverre de beleidsdoelen worden gerealiseerd. De beleidsdoelen zijn nog te abstract en te algemeen geformuleerd en daarmee zijn ook de KPI's vanuit de gemeente en de verantwoordingsinformatie van VVE nog te veel op output (activiteiten) en te weinig op outcome (resultaten en effecten). Wij zetten een gezamenlijk traject met VVE in gang om de aanbevelingen en verbetermogelijkheden voor het deel welzijn op te pakken en uit te werken. Daarnaast gaan wij op ons initiatief de breedte en grenzen (taken) van de opdracht VVE heroverwegen. Dit start via een onderzoek naar de meest passende constructie opdrachtgever-opdrachtnemerschap, waarvan we de uitkomsten gaan betrekken bij het beleidsplan 2025 ev. Afhankelijk hiervan wordt een vervolg proces bepaald.

Toegang Jeugd

Voor de opdracht toegang jeugd en het jeugd- en jongerenwerk zijn de conclusies minder positief. Bij de opdracht toegang jeugd geeft Regioplan weer dat meerdere keren onder externe begeleiding is/wordt gewerkt aan een verbeterproces (zie weergave ontwikkeling opdracht toegang jeugd p. 23). Regioplan ziet dat de visies van de gemeente en VVE niet altijd op elkaar aansluiten. Daarbij is een belangrijk aspect van de gezamenlijke ambitie: integraliteit. Met een integrale toegang 0-100 en een integraal aanbod 0-100 in het voorveld willen de gemeente en VVE de gezamenlijke ambitie waarmaken om vroegtijdig te voorzien in de ondersteuningsbehoefte van (kwetsbare) inwoners en tijds opschalen waar nodig. Bij de conclusies en aanbevelingen op p. 32 wordt door Regioplan aangegeven dat met elkaar moet worden overwogen hoe breed de opdracht aan VvE moet en kan zijn en ook waar de grenzen liggen, en dat onderdeel daarvan is de keuze waar en hoe de toegang jeugd wordt belegd.

De geadviseerde heroverweging voor de toegang jeugd geeft voor het college de noodzaak aan voor het direct nemen van de regie, het maken van keuzes en zetten van stappen hoe de toegang jeugd in de nabije toekomst wordt belegd. Het college komt hiervoor met een apart

voorstel terug. Dit start met het door de gemeente formuleren van een (hernieuwde) visie op een integrale toegang, waarbij de uitkomst van de huidige verbeteropdracht jeugd wordt meegenomen en wordt ingezet op een zorgvuldig proces bij de verdere uitwerking.

Jeugd- en jongerenwerk

Ten aanzien van het jeugd- en jongerenwerk wordt door Regioplan geconcludeerd dat de opdracht, rolverdeling, overlegstructuur en afstemming tussen gemeente, VVE en andere betrokken partijen op dit gebied onvoldoende zijn uitgewerkt en daardoor de samenwerking moeizaam verloopt.

Het college neemt het initiatief om verder te werken aan ten eerste een duidelijkere opdracht voor het jeugd- en jongerenwerk, gericht op preventie voor de jongere doelgroep, ten tweede een verbeteraanpak voor samenwerking met BOA's en Politie, gericht op preventie overlast en veiligheid jongeren en ten derde een advies over het heroverwegen van de organisatie. Ook dit leidt tot een advies en besluit over het herijken van het jeugd- en jongerenwerk en afhankelijk van de uitkomst een zorgvuldig proces bij de uitwerking.

Een overzicht van de uitwerking van alle aanbevelingen op de onderdelen welzijn en toegang jeugd en jeugd- en jongerenwerk is bijgevoegd in bijlage 2.

Samenvattend stelt het rapport vast dat er geen eenduidig beeld is over het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap door de gemeente en VVE, de relatie als partners, de samenwerking, de opdracht en de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling en de monitoring en sturing. Daarnaast is er de geconstateerde tweedeling welzijn (dat grosso modo goed verloopt) en toegang jeugd en jeugd- en jongerenwerk (waar verbetering noodzakelijk is).

Dit zijn stevige conclusies en verplicht tot nadere introspectie, na meerdere jaren van intensieve samenwerking en meerdere externe interventies op het gebied van de toegang jeugd. Wij blijven daarom kritisch op de samenwerking. De doorontwikkeling van een integrale toegang 0-100 is voor de gemeente een leidend beleidsuitgangspunt geweest bij de uitbreiding van de opdracht aan VVE en een belangrijk sturingsmechanisme in zowel kwaliteit, als kostenbeheersing in het sociaal domein.

Uw raad wordt de komende periode bij besluitvorming over het beleidsplan sociaal domein en daarmee het deel toegang jeugd verder betrokken. Over uitwerking van het vervolg van de implementatie van de aanbevelingen voor het traject welzijn gezamenlijk met VVE en daarnaast herijking van het jeugd- en jongerenwerk op initiatief van het college, wordt u in het najaar van

2024 verder geïnformeerd. Bij eventuele financiële consequenties van adviezen en voorstellen wordt dit via de P&C cyclus, en mogelijk al via de Kadernota, meegenomen.

Met vriendelijke groet,
het college van burgemeester en wethouders,

E.A. van Watingen,
Gemeentesecretaris

drs. N. Stemerding,
burgemeester

Deze brief is digitaal vastgesteld. Hierdoor staat er geen fysieke handtekening in de brief.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK



Doelen en resultaten Voorschoten voor Elkaar

- EINDRAPPORT -

Auteurs

Noor Galesloot

Frank Kriek

Marjon Tijl

Amsterdam, 11 maart 2024

Publicatienr. 23111

© 2024 RegioPlan, in opdracht van de gemeente Voorschoten

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan. RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1	1
1.1	1
1.2	1
1.3	2
1.4	2
2	4
2.1	4
2.2	12
3	15
3.1	15
3.2	17
4	20
4.1	20
4.2	25
4.3	25
4.4	26
4.5	27
5	30
5.1	30
5.2	33
5.3	34



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Introductie

1

1 Introductie

1.1 Aanleiding

Voorschoten voor Elkaar (hierna: VvE) is een brede welzijnsorganisatie die in opdracht van het college van B en W van de gemeente Voorschoten actief is in het sociaal domein, specifiek in de sociale basis. VvE is een stichting die zich inzet om de zelfredzaamheid van kwetsbare inwoners te vergroten.

Als basis voor de opdracht aan VvE zijn de volgende uitgangspunten meegenomen:

- meer samenhang in zorg, ontschotting en versimpeling;
- behoud en benutting van burgerinitiatieven;
- regie en coördinatie uitbesteden aan strategische partners;
- verminderen detailbemoeienis gemeente, meer sturen op resultaten en effecten;
- verder optimaliseren vrij toegankelijke zorg;
- één loket voor alle inwoners.

De stichting organiseert verschillende vormen van (informele) zorg en contacten voor kwetsbare burgers zowel thuis als in de wijken, organiseert een vrijwilligersstructuur (waar vraag en aanbod samenkomen), en werkt samen met andere organisaties om de zelfredzaamheid en betrokkenheid van burgers, vrijwilligers en zorgvragers te vergroten. De stichting is actief op de volgende terreinen:

- opvoeden en opgroeien;
- ontmoeten en meedoen;
- wonen en leefbaarheid;
- relaties en welzijn;
- mantelzorg en meer;
- geldzaken en regelgeving.

De stichting werkt eveneens samen met andere organisaties die in opdracht van het college van B en W van de gemeente Voorschoten actief zijn in het sociaal domein. Het gaat dan bijvoorbeeld om de samenwerking inzake sport, onderwijs, huisartsen, schuldhulpverlening, maatschappelijke opvang, ggz in de wijk (waaronder suïcidepreventie), langer thuis wonen en jeugd- en gezinsondersteuning.

De gemeente Voorschoten wilde een evaluatie laten uitvoeren met als hoofdvraag hoe de samenwerking tussen de gemeente en VvE is verlopen sinds 01-01-2020, toen de opdracht is aangepast met de integrale toegang van 0 tot 100, en of die samenwerking heeft opgeleverd wat de gemeente daarbij voor ogen had.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Deze evaluatie heeft tot doel om vast te stellen hoe de gemeente (als opdrachtgever) en de stichting VvE (als opdrachtnemer) samenwerken om een effectieve en efficiënte uitvoering van het gemeentelijke beleid in de sociale basis annex het voorliggend veld te kunnen realiseren. Daarbij dient ook gekeken te worden naar de samenwerking tussen VvE en overige (gemeentelijke) organisaties die actief zijn in het sociaal domein.

De vier hoofdvragen van de evaluatie zijn:

1. Hoe werkt de gemeente Voorschoten als opdrachtgever samen met VvE als opdrachtnemer?
2. Leidt die samenwerking tot het realiseren van de beoogde beleidsdoelen zoals geformuleerd door de gemeente?
3. Welke mogelijkheden zijn er om de samenwerking te verbeteren daar waar wenselijk en hoe zouden deze mogelijkheden benut kunnen worden?
4. Welke mogelijkheden zijn er om de effectiviteit en de efficiency van de werkzaamheden van VvE (als opdrachtnemer en als samenwerkingspartner) te verbeteren daar waar dat nodig is en hoe kunnen die mogelijkheden benut worden?

De volgende deelvragen zijn leidend in de evaluatie:

1. Welke gemeentelijke beleidsdoelen worden uitgevoerd met subsidiëring van VvE?

2. Wat zijn de afspraken met VvE over prestaties en effecten?
3. Zijn de organisatie en de werkwijze van VvE zodanig ingericht dat optimaal gewerkt kan worden aan het bereiken van de beoogde resultaten zoals afgesproken met de gemeente?
4. Hoe wordt in de praktijk samengewerkt tussen de gemeente als opdrachtgever en VvE als opdrachtnemer, via de overlegstructuren?
5. Hoe wordt in de praktijk samengewerkt tussen VvE en andere organisaties die actief zijn in het sociaal domein?
6. Wat is afgesproken over rapporteren en verantwoorden?
7. Hoe wordt in de rapportages gerapporteerd over prestaties en effecten?
8. Hoe wordt de raad geïnformeerd over prestaties en effecten?
9. Hoe ervaren de samenwerkingspartners de samenwerking met VvE?
10. Hoe ervaren de inwoners de ondersteuning die zij ontvangen van VvE?

1.3 Methode

Voor deze evaluatie voerden we de volgende onderzoeksactiviteiten uit:

1. **Deskstudie:** we begonnen met een analyse van de documenten van de gemeente, waaronder de beleidsdocumenten, uitvraag richting VvE en rapportages aan de raad. Daarnaast keken we naar de documenten van VvE, waaronder uitvoeringsplannen en voortgangsrapportage.
2. **Tussenrapportage:** op basis van de deskstudie stelden we een tussenrapportage op, die we hebben besproken met de begeleidingscommissie.
3. **Interviews** met de volgende partijen:
 - ambtelijke dossierhouders gemeente, enkele raadsleden, de bij VvE betrokken wethouders en de burgemeester;
 - medewerkers en vrijwilligers van VvE;
 - de Raad van Toezicht van VvE;
 - medewerkers van samenwerkingspartners;
 - deelnemers aan activiteiten;
 - de Adviesraad Sociaal Domein.
4. **Eindrapportage:** ten slotte stelden we deze eindrapportage op, waarin de uitkomsten van de deskstudie en de perspectieven van de verschillende partijen bij elkaar komen. Dit rapport leggen we voor aan de begeleidingscommissie en het College.

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgesteld:

- In hoofdstuk 2 gaan we in op het **beleid** van de gemeente Voorschoten en de uitvoeringsplannen van VvE.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we de **samenwerkingsafspraken** tussen de gemeente Voorschoten en VvE.
- In hoofdstuk 4 zetten we de **verantwoordingsafspraken** uiteen, waaronder de rapportage door VvE aan de gemeente Voorschoten en de rapportage van de gemeente aan de raad.
- In hoofdstuk 5 beantwoorden we onze **onderzoeksvragen** en sluiten we af met onze **conclusies en aanbevelingen**.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Het beleid binnen het sociaal domein

2

2 Het beleid binnen het sociaal domein

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende deelvragen:

1. Welke gemeentelijke beleidsdoelen worden uitgevoerd met subsidiëring van VvE?
2. Wat zijn de afspraken met VvE over prestaties en effecten?

2.1 Beleidsanalyse

In deze paragraaf gaan we in op het beleid van de gemeente Voorschoten binnen het sociaal domein. We beginnen met de maatschappelijke hoofddoelen en het programma Samenwerken in het Sociaal Domein 2.0 zoals geformuleerd in het beleidsplan voor het sociaal domein.¹

2.1.1 Beleidsdoelen van de gemeente voor het sociaal domein

In het beleidsplan voor het sociaal domein identificeerde de gemeenten Voorschoten vijf maatschappelijke hoofddoelen voor 2018 t/m 2021. Voor ieder maatschappelijk hoofddoel zijn een aantal indicatoren geïdentificeerd, zie de tabel B.1 in de bijlage. Dit betreft verplichte beleidsindicatoren vastgesteld door het Rijk voor het begrotingsprogramma 'Sociaal domein', alsook enkele aanvullende indicatoren die de gemeente Voorschoten in de Monitor Sociaal Domein had opgenomen. Ook wordt voor iedere indicator een streefwaarde geformuleerd voor de opvolgende jaren, gebaseerd op trends en prognoses. Voor de verplichte beleidsindicatoren vanuit het Rijk zijn tevens de landelijke waarden opgenomen.

1. **Inwoners zijn zo zelfredzaam mogelijk en kunnen zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven houden:** iedere inwoner krijgt de gelegenheid om op een passende wijze te participeren in de samenleving. De gemeente faciliteert dit door toegankelijke ondersteuning te organiseren, in samenwerking met maatschappelijke partners, voor inwoners die dat nodig hebben.
2. **Inwoners groeien gezond en veilig op en kunnen zich maximaal ontwikkelen:** de gemeente faciliteert dit door onder andere een rijk verenigingsleven en een vangnet voor jeugdigen die opgroeien in een moeizame en/of onveilige situatie.
3. **Voorschoten is veilig en er is sociale cohesie:** inwoners zijn actief betrokken bij en voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen welbevinden en dat van anderen in de directe omgeving. De buurt of wijk is een prettige woon- en leefomgeving, waar alle inwoners zich veilig, geaccepteerd en gewaardeerd voelen.
4. **Er is een duurzaam systeem voor zorg en ondersteuning. De ondersteuning vindt dicht bij huis plaats.** Inwoners met een hulpvraag proberen deze eerst op eigen kracht of met behulp van het netwerk op te lossen. Indien nodig wordt hulp gezocht bij een algemene voorziening; wanneer dit onvoldoende werkt kan een (aanvullende) maatwerkvoorziening worden verstrekt. De organisaties die deze algemene, collectieve en preventieve voorzieningen uitvoeren zijn goed georganiseerd en zorgen dat deze voorzieningen effectief, efficiënt en in onderlinge samenhang worden uitgevoerd.
5. **Inwoners die hulp nodig hebben krijgen de juiste ondersteuning op tijd.** De gemeente faciliteert dit door heldere en eenduidige afspraken te maken met de maatschappelijke partners en zorgaanbieders die de ondersteuning leveren. Hierbij wordt de eerstelijnszorg gecoördineerd door de gemeente en ketenpartners via een netwerkconvenant en de tweedelijnszorg door de gemeente.

Programma Samenwerken in het Sociaal Domein 2.0

In het eerdergenoemde beleidsplan zette de gemeente Voorschoten tevens het Programma Samenwerken in het Sociaal Domein 2.0 uiteen. Met dit programma beoogt men de volgende doelen te bereiken:

- **Integraliteit:** adequate en op elkaar afgestemde antwoorden op alle vragen die het sociaal domein betreffen, waardoor inwoners geactiveerd en waar mogelijk gemotiveerd worden om mee te doen.
- **Regie:** er is sprake van vertrouwen, cohesie en efficiëntie in samenwerking en uniformiteit in handelen. Het is duidelijk wie de regisseur is en welke rol die heeft.
- **Monitoring en sturing:** vergroten van de efficiency en kwaliteit van de dienstverlening aan alle inwoners en specifiek voor diegenen die zorg en ondersteuning nodig hebben, en het behalen van de beoogde maatschappelijke effecten.
- **Verstevigen netwerken:** door adequate zorg en ondersteuning voor inwoners vanuit een duurzaam stelsel doet iedereen naar vermogen mee en valt niemand tussen wal en schip.

¹ Beleidsnota 'Iedereen doet mee: Beleidsplan Sociaal Domein 2018 – 2021'.

2.1.2 Subsidieplan en uitvraag

In 2017 besloot de gemeente Voorschoten haar subsidiebeleid te herzien, om zo de kosten en baten van de gemeente beter in balans te brengen.² Een onderdeel daarvan was een bezuiniging van ruim €400.000 op de subsidies. In het Subsidieplan 2020-2023 beschrijft de gemeente Voorschoten aan welke voorwaarden te subsidiëren activiteiten en organisaties moeten voldoen, waaronder algemene voorwaarden en voorwaarden voor het thema Welzijn. Tot slot gaat de gemeente in op de relatie met de brede welzijnsorganisatie, dit beschrijven we in hoofdstuk 3.

Algemene voorwaarden

Ten eerste moeten alle te subsidiëren activiteiten bijdragen aan minimaal één van de maatschappelijke beleidseffecten die de gemeente Voorschoten in haar Maatschappelijke agenda identificeerde op basis van gesprekken met inwoners en netwerkpartners, het eerdergenoemde beleidsplan Sociaal domein 2018-2021 en het coalitieakkoord 'Duurzaam vooruitstrevend'.³ Dit zijn zeven beleidseffecten, waaronder de vijf hoofddoelen die wij in de voorgaande paragraaf beschreven en twee aanvullende effecten:

1. **Het culturele DNA van Voorschoten wordt beschermd en uitgedragen:** de gemeente wil de samenwerking stimuleren tussen cultuuraanbieders onderling en tussen cultuur, zorg, sport en welzijn, voorzien in cultureel aanbod voor degenen die tot dusver niet bereikt werden en het cultuureducatieaanbod vergroten.
2. **Inwoners hebben een gezonde leefstijl:** de gemeente Voorschoten beoogt het aantal sportende inwoners te verhogen, ongezonde leefgewoonten te verminderen en de geestelijke gezondheid van inwoners te verhogen.

Daarnaast moeten alle te subsidiëren activiteiten aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De activiteit moet gericht zijn op Voorschoten.
- De activiteit moet andere activiteiten die de gemeente Voorschoten subsidieert aanvullen.
- De activiteit wordt uitgevoerd door vrijwilligers, wat wil zeggen dat de activiteit niet commercieel van aard is en in beginsel door vrijwilligers wordt georganiseerd, tenzij inzet van een betaalde professional noodzakelijk en goed onderbouwd is.
- De activiteit wordt verricht op basis van een gedegen financiële huishouding, wat betekent dat de kosten aantoonbaar onderbouwd moeten zijn en niet redelijkerwijs aan gebruikers of deelnemers kunnen worden doorberekend.

Tot slot moeten alle te subsidiëren organisaties aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De organisatie moet gericht zijn op samenwerking, waarbij de organisatie met minimaal één andere organisatie op het gebied van welzijn, sport, cultuur, scouting, onderwijs, gezondheid of veiligheid samenwerkt.
- De organisatie moet een gedegen financiële huishouding hebben, oftewel actief op zoek gaan naar geldstromen buiten het subsidieplan om.
- De organisatie moet gericht zijn op een goed bestuur van de organisatie, waaronder het voldoen aan wettelijke regelgeving, het respecteren van diversiteit, het tegengaan van discriminatie en het bijdragen aan de (bewustwording van) duurzaamheid.

Voorwaarden voor de Brede Welzijnsorganisatie

In dit subsidieplan spreekt de gemeente Voorschoten tevens de ambitie uit om een Brede Welzijnsorganisatie (BWO) te subsidiëren, waarin alle dienstverlening met een preventief karakter en professionele disciplines voor de doelgroep 0-100+ zijn gebundeld om het voorliggende veld te verstevigen en daarmee aanbod te genereren waardoor er minder aanspraak wordt gemaakt op de maatwerkvoorzieningen om de stijgende ondersteuningsbehoefte op te vangen. Deze behoefte speelde al in Voorschoten sinds 2017: naar aanleiding van de versnippering in het sociaal domein wilde men de coördinatie binnen het sociaal domein en de toegang naar laagdrempelige hulp verbeteren. Een haalbaarheidsstudie⁴ liet zien dat het beleggen van de nulde- en eerstelijnsdienstverlening bij een BWO kansrijk was, zolang de BWO

² Subsidieplan 2020-2023 'Samen werken, samen delen, samen sterker.' (13 juni 2019).

³ Maatschappelijke agenda Voorschoten 'Samen werken, samen delen, samen sterker.' (13 juni 2019).

⁴ Lameris, P., & Pasman H. (2018). *Rapportage haalbaarheidsstudie breed welzijn Voorschoten*. Utrecht: Bosman & Vos.

in kwestie over voldoende bestuurskracht en over de door de gemeentelijke verstrekte investeringsmiddelen beschikt.

Hierbij worden specifieke voorwaarden geïdentificeerd voor te subsidiëren welzijnsactiviteiten en -organisaties:

- De organisatie moet een lokaal georiënteerde BWO zijn, waarin de eerdergenoemde dienstverlening en professionele disciplines voor de doelgroep 0-100+ worden gebundeld.
- De organisatie is goed bereikbaar, vormt een laagdrempelige, toegankelijke en herkenbare ingang voor inwoners en organisaties en heeft een informatie- en adviesfunctie voor inwoners met vragen over het sociaal domein.
- De organisatie draagt zorg voor de toeleiding naar tweedelijnsondersteuning.
- De organisatie vormt een stevig netwerk met wijk- en activiteitencentra. De organisatie verbindt de formele en informele ondersteuning en de vrijwilligersinitiatieven en heeft hierbij een coördinerende functie om passend aanbod te stimuleren en/of te creëren.
- De organisatie heeft deskundig personeel en het loket heeft kwalitatief personeel dat gespecialiseerd is in vraagverheldering, triage, adviseren en consulteren.
- De activiteiten gaan uit van kortdurende ondersteuning en zijn gericht op collectief aanbod zodat minder aanspraak wordt gedaan op maatwerkondersteuning. De activiteiten zijn zonder indicatie en wachtlijst bereikbaar. Hiermee dragen de activiteiten bij aan het normaliseren en afschalen van specialistische ondersteuning en het verbeteren van vroegtijdige signalering.
- De activiteiten zijn kwalitatief en kwantitatief toereikend op het gebied van welzijn van inwoners en passend bij de (eventuele) ondersteuningsbehoefte. De activiteiten zijn gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid, participatie in de samenleving en het versterken van sociale netwerken rondom inwoners met een ondersteuningsbehoefte. De activiteiten gaan uit van de eigen talenten en mogelijkheden van inwoners en betreffen onafhankelijke cliëntondersteuning.
- Op financieel gebied moet de brede welzijnsorganisatie verantwoording afleggen over de samenwerking met en eventuele kostenvergoeding van overige welzijnsorganisaties en -verenigingen, alsook de belangrijkste Prestatie Indicatoren (KPI's). Een onderdeel van de subsidie is het coördineren van vrijwilligersinitiatieven. Voor deze initiatieven krijgt de BWO €75.000 van de gemeente om te verdelen over de welzijnsorganisaties en -verenigingen.

2.1.3 Uitvoeringsplannen van Voorschoten voor Elkaar

In haar jaarplannen beschrijft VvE wat ze zal inzetten in het komende jaar om de maatschappelijke effecten te bereiken. Dit doet ze apart voor ieder van de maatschappelijke effecten die hierboven beschreven werden (m.u.v. het uitdragen van het culturele DNA van Voorschoten). In tabel 2.1 zijn de activiteiten per maatschappelijk effect omschreven voor 2020.

Tabel 2.1 Activiteiten van VvE voor 2020 per maatschappelijk effect

Maatschappelijk effect	Activiteiten van VvE
Toegankelijke hulp en ondersteuning: inwoners weten waar ze met hun vragen terecht kunnen en krijgen de juiste ondersteuning.	<ul style="list-style-type: none"> - Toegang via de telefoon, servicepunten, e-mail en website. - VvE is zichtbaar aanwezig in de wijk en werkt outreachend (huisbezoeken en rondes op straat). - Klantgerichte en eenduidige processen, waaronder adequate toeleiding naar de tweedelijns-ondersteuning en een registratiesysteem voor het vastleggen en analyseren van vragen en resultaten. - Onafhankelijke cliëntondersteuning, waaronder informatie- en adviesverstrekking, vraagverduidelijking, kortdurende ondersteuning en bevordering van zelfredzaamheid en casusregie.
Een duurzaam systeem voor zorg en ondersteuning: Voorschoten is een gemeente waar de zorg en ondersteuning goed georganiseerd zijn voor die inwoners die dat nodig hebben.	<ul style="list-style-type: none"> - Versterken van de basis in de nulde lijn en het verzorgen van een breed scala aan algemene voorzieningen, zonder overlappingsen en lacunes. Hiervoor wordt een netwerk opgezet met vrijwilligersorganisaties, wijk- en activiteitencentra en maatschappelijke organisaties. - Versterken van af- en opschalen met de eerste en tweede lijn, waaronder het inzetten van algemene voorzieningen en lichtere vormen van ondersteuning om gebruik van maatwerkvoorzieningen te verminderen. In 2020 wil men hier afspraken voor maken.

Vervolg tabel 2.1 Activiteiten van VvE voor 2020 per maatschappelijk effect

Maatschappelijk effect	Activiteiten van VvE
Zelfredzaamheid: inwoners zijn zelfredzaam en kunnen zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven houden.	Algemene individuele ondersteuning: met maatschappelijk werk ondersteunen van inwoners die tijdelijk hulp nodig hebben.
	Ouderen ondersteunen via de Odensehuiskamer (open inloop), Alzheimercafé, welzijnsvisites voor 75-plussers, klussen- en boodschappendienst, alarmering en een maatjesproject.
	Mantelzorgers ondersteunen via de Odensehuiskamer, individuele mantelzorgondersteuning, trainingen, respijtzorg en de Dag van de Mantelzorg.
	Financiële zelfredzaamheid stimuleren via sociale activering, ondersteuning van vrijwilligers bij het invullen van formulieren of thuisadministratie, en Sociaal Juridische Dienstverlening.
Sociale cohesie/samenredzaamheid: inwoners zijn actief betrokken bij hun omgeving en zetten zich voor elkaar in. Zij voelen zich geaccepteerd en gewaardeerd.	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren van ontmoetingsplekken voor inwoners, waaronder buurtontmoetingsplekken, het Vliethuis, Open Eettafel, dineren bij gezinnen thuis en het digitaal platform Voorschoten voor Elkaar. - Vrijwilligerssteunpunt Voorschoten voor Elkaar. - Toename van buurtactiviteiten en -initiatieven.
Gezonde leefstijl: inwoners hebben een gezonde leefstijl. Zij zijn goed toegerust om gezonde en uitgebalanceerde keuzes te maken en zij maken meer en beter gebruik van beweegactiviteiten.	<ul style="list-style-type: none"> - Bewegen stimuleren via het project Bewegen voor ouderen en het Fitplein. - Welzijn op recept via de huisartsenpraktijk. - Voorlichting over alcoholgebruik en drugs.
Opgroeien en ontwikkelen van jeugd: kinderen en jongeren groeien gezond en veilig op en kunnen zich maximaal ontwikkelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Ambulant jongerenwerk, waaronder een outreachende aanpak en het tegengaan van overlast. - Accommodatiegebonden jongerenwerk, o.a. het vergroten van het sociale netwerk en weerbaarheid van jongeren. - Digitale aanwezigheid (o.a. WhatsApp). - Voorlichting en bewustwording drank en drugs. - Sport- en beweegactiviteiten. - Versterken van weerbaarheid in vroegtijdig stadium (basisschool). - Opvoedondersteuning. - Schoolmaatschappelijk werk.

De bovenstaande activiteiten worden deels uitgevoerd door de sociaal werkers van VvE. Daarnaast zijn er elf organisaties⁵ die een bijdrage krijgen van VvE, namens de gemeente om activiteiten uit te voeren.

VvE voerde in haar jaarplan voor 2020 tevens een voorstel op voor de KPI's (zie tabel B.2 in de bijlage), men beoogde in 2020 definitieve KPI's op te stellen. In het jaarplan is tot slot een concept begroting opgenomen voor het opvolgende jaar, waaronder de baten, waaronder de subsidies, andere financiële bijdragen en opbrengsten van activiteiten, en de kosten, waaronder personeels-, huisvestings-, organisatie- en projectkosten en vermogensopbouw. Voor 2020 leverde dit een verwacht negatief resultaat op van €-7.310. VvE geeft hierbij aan dat er momenteel sprake is van een negatief eigen vermogen en dat een extra vermogensopbouw de komende jaren noodzakelijk is.

Ontwikkelingen in de uitvoering(splannen) van VvE

In het jaarplan van 2021⁶ zijn dezelfde activiteiten per maatschappelijk effect opgenomen als in tabel 2.1. De gemeente en VvE zijn ten tijde van dit jaarplan nog in gesprek over de KPI's.

⁵ Deze elf organisaties – ook wel de C11 genoemd – zijn: WeZoDo, Stichting Assalem, Stichting Ouderenbus Voorschoten, Activiteitencentra Alettahof en De Boschbloem, SchuldHulpMaatje, De Zonnebloem, Humanitas, Vitalis maatjes, Stichting Jeugd en Samenleving Rijnland (JES) en Stichting VTV.

⁶ Jaarplan 2021, Voorschoten voor Elkaar (1 september 2020).

Uit een prestatiedocument⁷ van 2021 blijkt dat de gemeente en VvE in werksessies georganiseerd door het bureau Hiemstra & De Vries⁸ de KPI's hebben besproken. Uit dit gesprek kwamen een aantal generieke procesindicatoren. Deze hebben we opgenomen in figuur B.1 in de bijlage.

De generieke procesindicatoren moesten nog verder worden ingevuld met activiteiten en kenmerken van de resultaten. Deze ingevulde procesindicatoren zouden betrekking hebben op de effectiviteit van het aanbod, de aantallen (gebruik, beschikbaarheid en snelheid van levering) en de kwaliteit van het aanbod. Hierbij sprak men af tussentijds te reflecteren op de KPI's om ze waar nodig bij te stellen. Het prestatiedocument zou gebruikt worden bij het gesprek over de voortgang van de doelstellingen in de hoofd- en subtafels (zie hoofdstuk 3 voor een beschrijving van de verschillende overlegtafels). Aangesproken werd dat VvE per kwartaal informatie aanlevert over de KPI's voorafgaand aan de hoofdtafel en/of bestuurlijke tafel. Per indicator is vastgelegd wanneer het gemeten wordt, onder andere via het registratiesysteem van VvE, enquêtes en geabstraheerde individuele informatie. Indien nodig kan van deze meetfrequentie worden afgeweken, bijvoorbeeld wanneer er op een onverwacht moment meer informatie nodig is naar aanleiding van een bestuurlijke vraag. De beoogde doorontwikkeling van de bovenstaande generieke procesindicatoren lijkt echter niet van de grond te zijn gekomen; in de plannen of rapportages is geen nieuwe versie terug te vinden.

In het jaarplan van 2022⁹ staan eveneens veelal dezelfde activiteiten benoemd per maatschappelijk effect. Ook is in dit jaarplan aangegeven welk aanbod VvE innoveert, zoals het project sociale activering, een pilot ggz voor een brede integrale analyse en de outreachende aanpak via welzijns- en jongerenwerk. In dit jaarplan zijn eveneens geen KPI's opgenomen.

In 2022 schreef VvE naar aanleiding het coalitieakkoord een subsidieaanvraag voor 2023.¹⁰ Hierbij waren de eerdergenoemde maatschappelijke effecten nog steeds leidend voor de opdracht. VvE zegt dezelfde activiteiten te willen inzetten voor 2023 als in de voorgaande jaren. VvE maakte voor de begroting van 2023 een aantal kanttekeningen¹¹: zo is dit jaar de cao-stijging meegenomen alsook bijtelling voor energiekosten. Daarnaast heeft VvE drie financiële scenario's opgesteld, waaruit naar voren komt dat VvE de noodzaak ziet om de eerdere subsidiëring op te hogen om het bestaande aanbod te kunnen blijven bieden en bij voorkeur ook uit te breiden:

1. Het toekomstbestendige scenario: dit scenario weerspiegelt wat volgens VvE nodig is om te doen wat noodzakelijk is in Voorschoten en heeft daarom sterk de voorkeur van VvE. Dit scenario bevat de kosten van het huidige personeel en een uitbreiding van 4,67 fte en de hoogste bedragen voor energiekosten, wat neerkomt op een bedrag van €2.826.155. VvE stelt daarbij dat dit bedrag nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering (opbouw eigen vermogen) en gezond werkgeverschap (bijv. opleidingskosten).
2. Het kostendekkende scenario: dit scenario omvat de bestaande bedrijfsvoering met realistische kosten, oftewel geen uitbreiding, maar wel een toevoeging van cao-stijging en een ophoging van kosten, wat neerkomt op een bedrag van €2.397.837. VvE geeft aan dat zij mogelijk tekort komt met dit bedrag. Ook kan VvE in dit scenario niet alle speerpunten voor 2023 kan realiseren. Zo kan ze niet effectief de vroegsignalering inrichten en de huidige wachttijd en capaciteitstekort niet oplossen.
3. Het bestaande bedrijfsvoering scenario: in dit scenario krijgt VvE dezelfde subsidie als in 2022, oftewel een bedrag van €2.121.166. Dit bedrag leidt voor VvE tot een negatief resultaat van €122.784 en heeft als consequentie dat VvE de speerpunten voor 2023 niet zal realiseren en bovendien keuzes zal moeten maken welke reguliere activiteiten zij blijft voortzetten. Ook heeft dit scenario tot gevolg dat VvE niet tot gezonde bedrijfsvoering zal komen en nog minder capaciteit heeft dan voorheen, wat ook kan leiden tot langere wachttijden.

⁷ Prestatiedocument Gemeente Voorschoten & Voorschoten voor Elkaar "Inzicht de resultaten van Voorschoten voor Elkaar".

⁸ Voorschoten voor Elkaar: Voorstel sturing en opdrachtgeverschap brede welzijnsorganisatie, Hiemstra & De Vries (16 augustus 2019).

⁹ Jaarplan 2022, Voorschoten voor Elkaar (9 september 2021).

¹⁰ Subsidieaanvraag 2023, Voorschoten voor Elkaar (september 2022).

¹¹ Toelichting achtergrondinformatie begroting 2023, Voorschoten voor Elkaar (16 oktober 2022).

Naar aanleiding van de bovenstaande aanvraag koos de gemeente Voorschoten voor het tweede scenario, oftewel het kostendekkende scenario.¹² Daarbij kwamen enkele aanvullende middelen voor de cao-indexering, de pilots Buurtcirkel en Odensehuiskamer en de inzet van het jeugdteam.

Aanvullend op deze algemene subsidieaanvragen schreef VvE begin 2022 een subsidieaanvraag met betrekking tot het jongerenwerk.¹³ De aanleiding voor deze aanvullende aanvraag was dat de problematiek bij jongeren groter was dan verwacht bij de start.¹⁴ Zo constateerde VvE dat er sprake is van zorgwend drugsgebruik in Voorschoten en dat er erg weinig te doen is voor jongeren in Voorschoten, waardoor ze meer losraken van de gemeenschap. VvE zag daarom reden om het jongerenwerk te verbreden, waarbij ook aandacht was voor jongerenwerk op locatie en voor een jongere doelgroep (10-14 jaar), om meer in te zetten op een preventieve aanpak. In de aanvraag zet VvE een aantal activiteiten uiteen binnen het jongerenwerk met de beoogde resultaten, alsook de verbinding met de maatschappelijke effecten. Om deze aanpak uit te kunnen voeren waren volgens VvE twee extra jongerenwerkers nodig naast de twee jongerenwerkers die al dienst waren. In totaal was er voor de jaren 2022 en 2023 volgens VvE €324.444 aan aanvullende subsidie nodig (oftewel €162.222 per jaar). In de beschikking voor 2023¹⁵ en het overzicht van de financiële ontwikkeling van VvE in tabel B.4 zien we dat de gemeente voor 2023 een aanvullend bedrag van €72.500 vrijmaakt voor de uitbreiding van het jongerenwerk (de helft van de kosten) en in 2024 een bedrag van €145.000 (de volledige kosten). Voor 2022 lijken geen extra gelden te zijn vrijgemaakt voor de uitbreiding van het jongerenwerk.

In tabel B.3 zijn de activiteiten opgenomen die VvE heeft uitgevoerd binnen de opdracht. Opvallend is dat het aantal activiteiten per jaar toeneemt: zo krijgt VvE nieuwe opdrachten vanuit de gemeente, zoals het bieden van ondersteuning aan burgers bij energietoelagen vanaf 2022 en de inzet van een peuterconsulente vanaf 2023. Met uitzondering van de opvang van Oekraïners en de belactie onder ondernemers in het kader van de TOZO (incidentele activiteiten) lijken deze activiteiten onderdeel te worden van de reguliere opdracht aan VvE. Daarnaast ontwikkelt VvE zelf ook aanbod waar zij dat nodig vindt, bijvoorbeeld de Voorraadkast vanaf 2023. Dit terwijl de activiteiten die VvE al uitvoerde voordat zij als BWO ging functioneren en de activiteiten die zij overnam van MEE, Kwadraad en Stichting Jeugd & Jongerenwerk ook deel blijven uitmaken van de opdracht. We kunnen dus stellen dat de opdracht aan VvE vanaf 2019 steeds uitgebreider is geworden. Deze uitbreiding lijkt zich ook te uiten in de financiële ontwikkeling van VvE: in tabel B.4 in de bijlage zien we dat het aantal subsidies waarmee VvE haar opdrachten uitvoert ook toeneemt. Zo kreeg VvE in 2019 nog zes verschillende subsidies, in 2022 waren dit er al dertien.

Wat betreft de C11 heeft men in 2023 besloten het financieren van de C11 terug te leggen bij gemeente. VvE wilde wel de samenwerking, financiering en coördinatie van de inzet voort blijven zetten met een deel van de C11-organisaties, te weten de vrijwilligersorganisaties. Zij bieden namelijk activiteiten aan die het aanbod van VvE aanvullen. Hierbij vraagt VvE in een memo¹⁶ de gemeente om haar subsidiebeleid aan te passen, zodat dit voorstel beter werkbaar is. Met de overige organisaties zal VvE de samenwerking ook voortzetten, de financiering en coördinatie zal echter voortaan door de gemeente uitgevoerd worden. Uit een memo van juli 2022¹⁷ blijkt dat de gemeente de financiering bij VvE wilde laten. In deze memo spreekt VvE opnieuw de wens uit om de financiering terug te leggen bij de gemeente. De aanleiding hiervoor is dat de controlerend accountant meermaals had aangegeven ~~VvE~~ onvoldoende te kunnen vaststellen in hoeverre de vergoedingen aan de C11 juist, volledig en rechtmatig zijn. VvE stelt daarom voor om de financiële constructie aan te passen.

¹² Aanvullend besluit over uw subsidieaanvraag 2023, Voorschoten voor Elkaar (12 oktober 2023).

¹³ Jongerenwerk in Voorschoten: Van reactief naar preventief. Subsidieaanvraag 2022-2023, Voorschoten voor Elkaar (7 februari 2022).

¹⁴ Subsidie aanvraag uitbreiding jongerenwerk, Voorschoten voor Elkaar (7 februari 2022).

¹⁵ Besluit over uw subsidieaanvraag 2023, gemeente Voorschoten (21 december 2022).

¹⁶ Memo 'C11 & Voorschoten voor Elkaar', Voorschoten voor Elkaar (mei 2021).

¹⁷ Memo 'C11 & Voorschoten voor Elkaar', Voorschoten voor Elkaar (juni 2022).

2.1.4 De jeugdopdracht

In 2021 beschreef de gemeente Voorschoten haar visie op jeugdhulp in het document ‘Kaders voor de (toegang tot) jeugdhulp in Voorschoten’. In dit document wordt deze visie tevens vertaald naar een opdracht voor de verschillende partijen die in Voorschoten de (toegang tot) jeugdhulp uitvoeren. De gemeente zag zichzelf hierin als samenwerkingspartner (naast opdrachtgever) en beoogde een actieve rol te nemen in de totstandkoming van de toegang tot jeugdhulp en het formuleren van uitvoeringsafspraken. Aangezien VvE al fungeerde als toegangsorganisatie tot het sociaal domein voor 0-100+ verwachtte de gemeente dat VvE middels een plan zorg zou dragen voor de kwaliteit van de (toeleiding naar) jeugdhulp, voor de samenwerking tussen professionals in het lokale veld, voor het borgen van de ketensamenwerking en tot slot voor de deskundigheidsbevordering van de jeugd- en gezinsprofessionals.

De gemeente Voorschoten streefde een aantal uitgangspunten na voor de toegang tot jeugdhulp¹⁸:

- Kind en gezin staan centraal, waarbij zo veel mogelijk met het gezin in plaats van over het gezin gesproken wordt en de aanpak systeemgericht is.
- De hulp is dichtbij, dus zo veel mogelijk in de eigen omgeving.
- Normaliseren, oftewel ondersteuning wordt alleen geboden wanneer het echt nodig is en voor tijdelijke duur, waarbij ingezet wordt op het bevorderen van de zelfredzaamheid.
- Integraal werken volgens 1Gezin1Plan1Regisseur; waarbij een toegangsorganisatie ouders toeleidt naar ondersteuning op verschillende leefgebieden indien nodig.
- Werken vanuit de participatiegedachte, oftewel de ondersteuning is gericht op de eigen verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid en participatie.

In het document ‘Kaders voor de (toegang tot) jeugdhulp worden tevens kaders en voorwaarden voor VvE als toegangsorganisatie gesteld, onder andere voor:

- De diverse onderdelen van de toegang tot jeugdhulp, waaronder de intake, onafhankelijke cliëntondersteuning, triage en het aanmeldoverleg jeugd. Zo geeft de gemeente aan wat er moet gebeuren met een melding of aanvraag zodra deze binnenkomt en welke acties VvE en de gemeente vervolgens ondernemen.
- Expertise, waaronder de benodigde expertise bij de verbinding van onderwijs en jeugdhulp, expertise en taken van de jeugdprofessionals en de wijze waarop jeugdhulp bij de huisartsen georganiseerd wordt.
- Samenwerking met ketenpartners; zo wordt van VvE verwacht dat al haar professionals getraind zijn in het gebruik van de Meldcode en dat er altijd een getrainde aandachtsfunctionaris op het gebied van huiselijk geweld en kindermishandeling aanwezig is.
- Regiefuncties in de jeugdhulp, waaronder het gebruik van 1Gezin1Plan1Regisseur en de rol van Veilig Thuis.
- Privacy en gegevensverwerking.
- Financiële kaders, met name welke financiële middelen ten tijde van dit document worden ingezet ten behoeve van de jeugdprofessionals en ondersteuners jeugd en gezin bij de huisartsen. Van VvE wordt verwacht dat zij een plan opstelt voor de inzet van deze professionals en ook voor de samenwerking met jeugdconsulenten, waarbij de indicerende taak mogelijk wordt ondergebracht bij VvE in een latere fase.

Naar aanleiding van dit document schreef VvE een voorstel¹⁹ over de herinrichting van het sociaal jeugddomein. In dit voorstel schrijft VvE de volgende principes na te streven:

- Preventie, vroegsignalering en normalisering staan centraal.
- VvE praat niet over, maar mét inwoners.
- Er zijn zo min mogelijk verschillende professionals betrokken bij één persoon of gezin.
- VvE krijgt veel ruimte en vrijheid bij het inzetten van haar deskundigheid en professionaliteit.
- VvE is toegankelijk en bereikbaar.

¹⁸ Kaders voor de (toegang tot) jeugdhulp in Voorschoten, gemeente Voorschoten (maart 2021).

¹⁹ Herinrichting Sociaal Jeugddomein Voorschoten, Voorschoten voor Elkaar (12 augustus 2021).

In haar voorstel beschrijft VvE een Sociaal Team, dat wordt gesplitst in twee subteams: één subteam voor jeugdigen t/m 23 jaar en één subteam voor volwassenen en ouderen. Hiermee hoopte VvE gemakkelijker te kunnen op- en afschalen tussen jeugdhulp en welzijn, waardoor meer maatwerk geboden kon worden. Dit zogenoemde jeugdteam, bestaande uit jeugd- en gezinsprofessionals en sociaalwelzijnswerkers op het gebied van jeugd, is aanvullend op de opdracht die VvE in de voorgaande jaren vervulde.

In haar voorstel schrijft VvE ook hoe het werkproces ingericht zal worden, vanaf het moment dat de inwoner of professional contact zoekt met het Sociaal Team tot het moment dat het dossier wordt gesloten. Ook beschrijft VvE diverse noodzakelijke facetten voor deze inrichting. Zo gaat VvE in op de wijze waarop regie-ondersteuning en deskundigheidsbevordering ingezet zullen worden binnen het Sociaal Team en wat de taken en aandachtsgebieden van de verschillende professionals binnen het Sociaal Team zullen zijn.

VvE gaat in haar voorstel ook in op de extra kosten die het jeugdteam met zich mee zal brengen. Deze kosten hebben betrekking op het aanstellen van een teamleider en projectleider. VvE verwacht geen kosten te maken voor de herinrichting of transitie. VvE verwacht wel dat op middellange termijn met dit jeugdteam kosten bespaard zullen worden, onder andere omdat meldingen integraal worden opgepakt en gezinsleden worden gestimuleerd zaken zelfstandig op te pakken.

Wat betreft de planning stelt VvE dat de inrichting via drie fasen zal verlopen:

- 1) Vorming van het sociaal jeugdteam, waarbij intensieve ambulante gezinsbegeleiding en de ondersteuning J&G bij de huisartsen worden ondergebracht bij de huidige taken van VvE. Het jeugdteam gaat 1 juni 2022 van start.
- 2) Intensievere samenwerking met en optimale positionering van de jeugdconsulenten binnen de toegang tot jeugdhulp.
- 3) Integraal jeugdteam met jeugdprofessionals die allemaal hetzelfde werk doen.

Op 8 november 2021 ging de gemeente Voorschoten officieel akkoord met het voorstel voor het sociaal jeugdteam, alsook de voorgestelde fasering.²⁰ De gemeente vond dat het voorstel goed past bij de vijf uitgangspunten van de Jeugdwet en bij de eerdergenoemde kaders voor de (toegang tot) jeugdhulp in Voorschoten. In haar besluit beschreef de gemeente ook welke resultaten behaald moesten zijn per 1 juni 2022, om een goede start te maken met het jeugdteam. De gemeente stelde onder andere dat VvE moest investeren in de samenwerking met jeugdconsulenten, lokale zorgaanbieders en huisartsen, dat gemeente en VvE KPI's opstellen voor het jeugdteam en dat er een integraal aanmeld- en casuïstiek-overleg jeugd geïnitieerd wordt door VvE. Voor de herinrichting ontving VvE een subsidie van €365.000 voor 1 juni 2022 t/m 31 december 2022 (mits er voldaan is aan de eerdergenoemde resultaten). Voor het jeugdteam zijn een aantal procesindicatoren opgesteld, zie figuur 2.2 op de volgende pagina.²¹ Opvallend is dat deze procesindicatoren weinig concreet zijn.

²⁰ Besluit over herinrichting sociaal jeugdteam, gemeente Voorschoten (8 november 2021).

²¹ KPI's jeugdteam, gemeente Voorschoten en Voorschoten voor Elkaar

Figuur 2.2 Procesindicatoren voor het jeugdteam



Daarnaast zijn KPI's opgesteld voor de ambulante begeleiding van jeugdigen en de praktijkondersteuning voor jeugdigen bij de huisarts op het gebied van effectiviteit, aantallen en kwaliteit. Deze KPI's zijn opgenomen in tabel B.5 in de bijlage. De KPI's zijn wel concreet geformuleerd, zo wordt per KPI aangegeven hoe vaak en op welke wijze de indicator gemeten zal worden. Wel ontbreken streefcijfers. Zo wordt bij de KPI 'het jeugdteam is bekend bij de inwoner en ketenpartners' niet aangegeven wanneer men tevreden is met de bekendheid van het jeugdteam. Ook wordt bij ambulante begeleiding van jeugdigen aangegeven dat men streeft naar kortdurende begeleiding, maar niet naar welke gemiddelde duur van begeleiding men streeft.

2.2 Ervaringen van de gemeente en Voorschoten voor Elkaar

In deze paragraaf beschrijven we het perspectief van de gemeente Voorschoten en VvE op het beleid van de gemeente en de uitvoeringsplannen van VvE.

Volgens verschillende gesprekspartners vanuit de gemeente en VvE kwam de opdracht aan VvE voort uit een behoefte van de gemeente om meer duidelijkheid te bieden aan haar inwoners: voordat VvE als BWO ging fungeren merkte de gemeente dat ze te ver van haar inwoners stond om de gewenste dienstverlening te bieden. Ook wisten inwoners hun weg nog onvoldoende te vinden naar voorzieningen. Er was een BWO nodig die één centrale toegang naar dienstverlening zou bieden, waarbij hulpvragen integraal benaderd konden worden. De BWO kon daarbij fungeren als filter, om te voorkomen dat mensen onnodig worden doorverwezen naar tweedelijns ondersteuning. Het voordeel voor de gemeente was daarnaast dat ze ook slechts één aanspreekpunt zou hebben en bovendien meer kon inzetten op kostenbeheersing door deze constructie. Over dit brede maatschappelijke doel van de opdracht zijn medewerkers van de gemeente en VvE het overduidelijk met elkaar eens, zo blijkt uit de gesprekken. Over de daadwerkelijke inhoud van de opdracht bestaat echter veel minder duidelijkheid.

De opdracht aan VvE begint met het beleid van de gemeente Voorschoten. Zowel vanuit de gemeente als VvE zeggen gesprekspartners dat de beleidsdoelen van de gemeente (zie paragraaf 2.1.1) te breed zijn en geen prioritering of scherpte geven. Daar komt bij dat het beleidsplan voor het sociaal domein inmiddels vijf jaar oud is. In 2023 is een nieuw beleidsplan voorgesteld, maar dit werd afgekeurd door de raad, waardoor de gemeente ten tijde van deze evaluatie nog bezig is met het opstellen van het nieuwe beleidsplan. Dat de beleidsdoelen zo breed zijn heeft zodoende gevolgen voor de opdracht:

“Wij kunnen ons goed vinden in de maatschappelijke effecten die de gemeente heeft opgesteld, maar ze zijn wel erg hoog-over. Dat geeft VvE veel ruimte om te doen wat zij zelf nodig vindt,

maar tegelijk roept het dan ook de vraag op hoe de gemeente dan kan vaststellen of VvE het juiste doet.” (medewerker VvE)

Wat betreft de opdrachtformulering lijkt het per opdracht te verschillen of deze voldoende duidelijk is voor VvE om de uitvoering op te baseren. Met name de nieuwe opdrachten aan VvE gaan niet altijd gepaard met een duidelijke omschrijving van de taak van VvE en de verwachtingen van de gemeente. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe jeugdopdracht (zie paragraaf 2.1.4); daarvan vinden zowel gesprekspartners vanuit de gemeente als VvE dat deze opdracht onvoldoende duidelijk was voor VvE.

“Het is erg belangrijk om duidelijkheid te maken wat de taak van VvE is. Ik merk vaak dat VvE in de praktijk met verschillende vraagstukken aan de slag gaat, zonder dat duidelijk is wat haar taak is. [] Bij andere activiteiten zijn de verwachtingen van VvE wel voldoende duidelijk, bijvoorbeeld ondersteuning mantelzorg.” (medewerker VvE)

Het ontbreken van een duidelijke opdrachtoomschrijving kan ook leiden tot onduidelijkheid over de uitvoering(splannen) van VvE bij de gemeente:

“Ik mis een duidelijke opdracht vanuit de gemeente en een duidelijk plan vanuit VvE. Hoe ziet VvE de opdracht voor zich? Hoe kunnen ze zich verantwoorden? Hoe bepalen zij welke activiteiten ze inzetten? En geef daarbij ook aan waarom je iets niet kan doen. Daarover bestaat nu onduidelijkheid.” (medewerker gemeente)

Volgens gesprekspartners vanuit de gemeente en VvE is de gemeente nu geneigd veel taken bij VvE neer te leggen. De taak van VvE is daarmee steeds breder geworden. Enerzijds komt dit de integraliteit binnen het sociaal domein ten goede, anderzijds vragen verschillende respondenten zich af of er niet af en toe te veel zaken bij VvE worden neergelegd.

“Na de start van de opdracht heeft de gemeente veel zaken naar VvE toegeschoven. Hierbij dacht de gemeente iets te makkelijk: Voorschoten wilde het sociaal domein zo integraal mogelijk, dus werd alles gevraagd aan VvE.” (medewerker gemeente)

Enkele respondenten, vooral vanuit de gemeente, vinden dat er wellicht kritischer moet worden gekeken naar de huidige taken van VvE en of deze wel verenigbaar zijn. Een voorbeeld is de onafhankelijke cliëntondersteuning, die mogelijk niet samengaat met de eerstelijnssteuning die VvE biedt. Zo zegt een gesprekspartner vanuit de gemeente dat het nodig is om het takenpakket van VvE opnieuw onder de loep te nemen en weer terug te gaan naar de opdracht zoals deze bedoeld was, waarbij men vooral focust op de centrale toegang. Hierbij moet volgens deze gesprekspartner de vraag gesteld worden wat de kerntaken van VvE zijn, wat daarnaast mogelijk bij VvE neergelegd kan worden en welke taken niet aan VvE uitbesteed moeten worden. Bovendien zouden afspraken gemaakt moeten worden over nieuwe taken: hoe gaan gemeente en VvE daarover afstemming bereiken en hoe beoordelen zij of dit in het takenpakket van VvE past?



Samenwerking tussen de gemeente en Voorschoten voor Elkaar

3

3 Samenwerking tussen de gemeente en Voorschoten voor Elkaar

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende deelvragen:

3. Zijn de organisatie en de werkwijze van VvE zodanig ingericht dat optimaal gewerkt kan worden aan het bereiken van de beoogde resultaten zoals afgesproken met de gemeente?
4. Hoe wordt in de praktijk samengewerkt tussen de gemeente als opdrachtgever en VvE als opdrachtnemer, via de overlegstructuren?
5. Hoe wordt in de praktijk samengewerkt tussen VvE en andere organisaties die actief zijn in het sociaal domein?

3.1 Samenwerkingsafspraken

Hieronder beschrijven we de samenwerkingsafspraken tussen de gemeente Voorschoten en VvE. We beginnen met de samenwerkingsovereenkomst die beide partijen in 2020 afsloten en gaan dan in op de aanvullende of gewijzigde afspraken vanaf 2021.

3.1.1 Samenwerkingsovereenkomst in 2020

In een samenwerkingsovereenkomst²² beschrijven de gemeente en VvE hoe ze zullen sturen op de (door)ontwikkeling van de BWO in Voorschoten. Hierbij is de gemeente Voorschoten eigenaar van de totale opgave van het sociaal domein en zal de gemeente de gewenste resultaten en kaders voor de uitvoering sturen. VvE is de uitvoeringspartner en verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken doelen en resultaten, waarbij VvE bepaalt hoe ze hieraan invulling geeft, binnen de kaders van de gemeente. In deze samenwerkingsovereenkomst identificeren de gemeente en VvE de gezamenlijke ambitie, sturingsprincipes, kaders voor succesvolle samenwerking, de wijze waarop de voortgang gemonitord zal worden en de wijze waarop beide partijen interacteren, zie hieronder.

Gezamenlijke ambitie

Als inhoudelijke ambitie streven beide partijen naar het vroegtijdig voorzien in de ondersteuningsbehoefte van (kwetsbare) inwoners en het bijtijds opschalen waar nodig. Procesmatig ambiëren de gemeente en VvE het partnerschap tussen alle lagen van de organisaties te verstevigen (strategisch, tactisch en operationeel) en het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te professionaliseren zodat beide partijen invulling kunnen geven aan de gemaakte afspraken. Tot slot geven beide partijen aan wanneer ze tevreden zijn met de samenwerking, onder andere wanneer er duidelijke afspraken zijn over de verantwoordelijkheden, en kennis en expertise tussen organisaties gedeeld wordt, en wanneer partijen tevreden zijn met de opbrengsten van de samenwerking, met name wanneer VvE toegankelijk is voor alle inwoners, optrekt met andere partners rondom maatschappelijke opgaven en het innovatief aanbod is doorontwikkeld.

Sturingsprincipes

De sturingsprincipes voor de samenwerking zijn als volgt:

1. Gemeente en VvE zetten de inwoner centraal.
2. Gemeente en VvE staan voor een positieve samenwerking waarin ze met elkaar en positief over elkaar praten.
3. Gemeente en VvE streven naar eenvoud in hoe ze zaken organiseren.
4. Gemeente en VvE nemen eigenaarschap op vraagstukken.
5. Gemeente en VvE werken samen aan de ontwikkeling van de toegang tot welzijn en zorg.
6. Gemeente en VvE escaleren vraagstukken gezamenlijk richting het management en de accounthouders.

Kaders

De belangrijkste kaders voor de samenwerking zijn als volgt:

- Wet- en regelgeving zijn bindend voor de uitvoering.
- Inhoudelijke kaders: VvE verdeelt het totale subsidiebedrag, met uitzondering van het bedrag bestemd voor activiteiten van derden, naar eigen inzicht over de totale dienstverlening binnen de gemaakte afspraken. Wanneer VvE wezenlijk afwijkt van de afspraken zoekt ze afstemming met de gemeente. Ook is VvE goed bereikbaar, zowel fysiek, digitaal als telefonisch.

²² Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Voorschoten en Stichting Voorschoten Voor Elkaar (2020).

- Financiële kaders: de financiële afspraken in de subsidiebeschikking zijn leidend. Een aantal aanvullende incidentele financieringsstromen voor VvE zullen in de periode na het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst aflopen, dus VvE zal met minder of andere financiële middelen meer moeten bereiken in de komende jaren. De gemeente zal meedenken over hoe VvE efficiënter kan werken. Tot slot besteedt VvE €75.000 van het totale bedrag van €1.210.000 aan de inzet door derden.

Monitoring

De monitoring van de subsidieopdracht wordt vormgegeven aan de hand van voortgangsgesprekken op bestuurlijk en strategisch niveau, die in ieder geval elk kwartaal plaatsvinden. In deze voortgangsgesprekken beoogt men:

- inzicht te krijgen in de mate van realisatie van de gezamenlijke ambities;
- inzicht te krijgen in de mate waarin de kwaliteit van de uitvoering en samenwerking binnen de afgesproken kaders blijven;
- inzicht te krijgen in de manier waarop VvE haar doelstellingen wil bereiken;
- knelpunten binnen de uitvoering te signaleren;
- concrete afspraken te maken voor het verbeteren van de uitvoering en de samenwerking.

De bovenstaande punten beoogt men inzichtelijk te maken aan de hand van data en narratieve informatie, zoals gebruikersverhalen. In 2020 waren nog geen KPI's afgesproken, daarom keek men in de voortgangsgesprekken in 2020 naar informatie zoals het aantal inwoners dat wordt bereikt, oorzaken van doorverwijzing en de aard van vragen. De gemeente Voorschoten gebruikte deze voortgangsgesprekken om het college en de raad te informeren.

Voor de opvolgende jaren was de ambitie om meer te monitoren op resultaten en effecten (outcome), waar dit nog onvoldoende mogelijk was zou men naar de activiteiten (output) kijken. Ook beoogden de gemeente en VvE voor 2020 en 2021 KPI's vast te stellen en de wijze waarop deze KPI's gemeten zouden worden.

Interactie en verbinding

Gedurende de opdracht geven de gemeente en VvE opdrachtgever- en opdrachtnemerschap via de volgende tafels vorm:

- Aan de bestuurlijke tafel bespreken de betrokken bestuurders en accountmanagers de voortgang van het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen binnen het afgesproken financieel kader.
- Aan de hoofdtafel bespreken de accountmanager van de gemeente en van VvE de voortgang van de afgesproken doelstelling en eventuele bijsturing, als voorbereiding op de bestuurlijke tafel.
- Aan drie verschillende subtafels²³ (Jeugd, Volwassen en Leefbaarheid & Veiligheid) stuurt men op de specifieke deelgebieden voor het realiseren van de doelstellingen, als voorbereiding op de hoofdtafel. Deze hebben alleen in 2020 gefunctioneerd en werden daarna vervangen door een 6-wekelijks accountoverleg

De accountmanagers van de gemeente en van VvE zijn de centrale aanspreekpunten binnen de samenwerking. Zij informeren betrokken medewerkers over de voortgang. Tot slot zijn in de samenwerkingsovereenkomst voor 2020 een aantal andere afspraken voor de onderlinge interactie opgenomen, onder andere dat men frequent communiceert met samenwerkingspartners om tijdig mogelijke geschillen te signaleren, dat VvE vroegtijdig uitdagingen meldt die gemaakte afspraken in de weg kunnen staan en dat de gemeente meedenkt met dergelijke uitdagingen.

3.1.2 Aanvullende overeenkomst

De bovenstaande samenwerkingsovereenkomst trad in werking per 1 januari 2020 voor de duur van één jaar. Na het eerste jaar evalueerden beide partijen de afspraken om deze waar nodig aan te scherpen. Deze evaluatie liet zien dat beide partijen tevreden waren met de samenwerking, maar dat enkele afspraken geactualiseerd moesten worden op het gebied van monitoring en interactie.²⁴ De gezamenlijke

²³ De subtafels waren alleen in 2020 en 2021 actief en zijn daarna vervangen door een 6-wekelijks accountoverleg.

²⁴ Adviesnota 'Evaluatie Samenwerkingsovereenkomst en prestatiedocument Voorschoten voor Elkaar' (11 mei 2021).

ambities, sturingsprincipes en kaders bleven ongewijzigd. De geactualiseerde afspraken zijn vastgelegd in een aanvullende overeenkomst.²⁵

De volgende punten werden toegevoegd aan of gewijzigd in de samenwerkingsovereenkomst uit 2020:

- In de opvolgende jaren gebruikt men het prestatiedocument voor het meten van de resultaten. Dit prestatiedocument komt periodiek op de agenda van de hoofdtafel. Voor 2021 streefde men ernaar de KPI's verder te definiëren en te onderzoeken in hoeverre het registratiesysteem van VvE voldoende informatie gaf in de mate waarin VvE haar doelen behaalde.
- In plaats van de eerdergenoemde subtafels vindt er elke zes weken een accountoverleg plaats tussen de accounthouders van VvE en de gemeente, samen met de betrokken beleidsambtenaren van de deelgebieden (jeugd, volwassenen & ouderen, leefbaarheid & wijken en materiële dienst- en hulpverlening), om waar nodig bij te sturen binnen de uitvoering.

Op het moment van deze evaluatie vindt er geen structureel overleg plaats tussen accounthouder en beleidsmedewerkers, in de vorm van subtafels of accounttafels. In plaats daarvan vindt er vooral overleg plaats tussen individuele medewerkers van VvE en betrokken beleidsmedewerkers, bijvoorbeeld de armoederegisseur met beleidsmedewerkers van de afdeling Werk & Inkomen. Deze wijziging in de samenwerkingsovereenkomst lijkt dus niet in de praktijk te zijn gebracht.

In 2022 besloot men de samenwerkingsovereenkomst van 2020 met de gewijzigde afspraken van 2021 te verlengen.²⁶ Wel zijn voor 2022 aanvullende afspraken gemaakt over de uitbetalingen van subsidies en tijdelijke projectfinanciering. Dit heeft te maken met het toenemende aantal opdrachten die bij VvE ondergebracht worden.

3.2 Ervaringen van de gemeente en VvE met de samenwerking

Uit de gesprekken met de gemeente en VvE blijkt dat de samenwerking momenteel stroef verloopt. Dit begint ermee dat er binnen de gemeente verschillende perspectieven bestaan op de opdracht. Zo stellen verschillende gesprekspartners dat er verschillend gedacht wordt over de mate waarin de gemeente betrokken zou moeten zijn bij het 'hoe':

“Het bestuur, het college en de gemeenteraad hebben soms ideeën over hoe iets zou moeten worden aangepakt. Zij zijn meer geneigd directief te willen sturen. Dan valt het niet goed als VvE een andere manier kiest, vanuit het hoe dat zij zelf bepalen.” (medewerker gemeente)

Alhoewel de overlegstructuur, zoals beschreven in paragraaf 3.1, duidelijk is neergezet, fungeert deze in de praktijk niet naar behoren. Zo lijken knelpunten onvoldoende aan bod te komen op de overlegtafels:

“Op de verschillende tafels lopen de overleggen goed, maar buiten de tafels is veel sprake van onvrede en dit belandt niet op de tafels. Er wordt onvoldoende gebruikgemaakt van het huidige escalatiemodel.” (medewerker gemeente)

Volgens medewerkers van de gemeente en VvE is dit deels te verklaren door het ontbreken van een overleg op uitvoeringsniveau. Dit wordt door beide kanten als een obstakel ervaren: zo zeggen medewerkers van de gemeente dat ze geen haakjes in de uitvoering kunnen vinden en dat ze voor alle overleggen aangewezen zijn op de directeur, waardoor in hun optiek zaken minder snel opgepakt kunnen worden dan wanneer ze direct met de uitvoering kunnen spreken. Medewerkers van VvE hebben ook veel moeite met het vinden van de juiste dossierhouders. Vaak hebben ze diverse aanspreekpunten bij de gemeente binnen meerdere afdelingen, waardoor ze veel tijd kwijt zijn met deze communicatie. Ook is er volgens medewerkers van VvE veel sprake van verloop in beleidsmedewerkers.

“Wij hebben geen vast contactpersoon bij de gemeente, we moeten via de reguliere telefoonlijnen contact opnemen. Vaak staan we dan lang in de wacht. [] Wij zijn een spil tussen overheid en

²⁵ Aanvullende overeenkomst op “Samenwerkingsafspraken Gemeente Voorschoten en Stichting Voorschoten voor Elkaar” 2021.

²⁶ Addendum samenwerkingsovereenkomst gemeente Voorschoten & Voorschoten voor Elkaar.

burger. De communicatie moet goed zijn met korte lijnen. Helaas kost de communicatie en het krijgen van contact met de gemeente nu te veel tijd.” (medewerker VvE)

Wat volgens zowel gesprekspartners vanuit de gemeente als VvE de samenwerking bemoeilijkt is dat er binnen de gemeente weinig integraal gewerkt wordt, terwijl de opdracht van VvE wel zo integraal mogelijk moet worden uitgevoerd. Zo merken diverse medewerkers van VvE dat beleidsmedewerkers van verschillende afdelingen onvoldoende kennis hebben van de opdracht aan VvE en van wat er binnen andere afdelingen van de gemeente gebeurt:

“Intern bij de gemeente zijn het eilandjes en wordt niet integraal gewerkt. Men weet van elkaar onvoldoende wat men doet en er worden geen verbindingen gelegd. De wisseling van medewerkers bij de gemeente helpt hier ook niet bij.” (medewerker VvE)

Of de overleggen tussen gemeente en VvE goed lopen lijkt sterk afhankelijk te zijn van individuele medewerkers. Op sommige terreinen is er sprake van goed overleg, op andere terreinen zoals jeugd heeft men grote moeite de overleggen constructief te laten verlopen. Medewerkers van de gemeente hebben behoefte aan meer zicht op de uitvoering, bij VvE wordt dit gezien als een gebrek aan vertrouwen:

“Wat ik zie is wantrouwen. De overlegstructuur is mooi opgezet, maar men spreekt met meel in de mond. Bemoeienis van gemeente wordt door VvE wantrouwend tegemoet gezien, dat lijkt te worden ervaren als controle. Maar het is reëel dat de gemeente vraagt: laat zien wat je doet.” (medewerker gemeente)

“Ik ervaar een grote behoefte aan controle bij de gemeente, een gebrek aan vertrouwen. Ze durven het niet los te laten. Daar lijkt geen concrete aanleiding voor te zijn. Maar het wordt niet erkend en besproken. Er is geen echt gesprek mogelijk.” (medewerker VvE)

Hoewel de gemeente momenteel weinig grip ervaart op de wijze waarop VvE haar opdracht uitvoert, zien meerdere medewerkers van de gemeente wel dat VvE goede dingen doet en is men tevreden over het aanbod dat VvE heeft opgebouwd en uitvoert:

“VvE is goed in het oppakken van actualiteiten en zien wat breder speelt in de samenleving. Ik denk aan bijvoorbeeld mantelzorg, welzijn en ouderen. Op die onderdelen zijn ze echt heel sterk en voeren ze goede initiatieven uit.” (medewerker gemeente)

Om de samenwerking te verbeteren zijn er duidelijkere afspraken nodig over de opdracht aan VvE, aldus onze gesprekspartners. Op deze wijze kan de gemeente ook meer grip krijgen op de uitvoering. Hierbij zou het goed zijn wanneer VvE ook betrokken wordt bij het opstellen van het beleid en de opdracht, aangezien ze vanuit de praktijk kunnen meedenken:

“De gemeente wil maatschappelijke effecten bereiken en VvE staat met ‘de poten in de klei’: die werelden moeten samenkomen door dialoog.” (Raad van Toezicht VvE)

Andersom wordt het vanuit VvE ook wenselijk gevonden dat de gemeente – met het oog op de inzet van de beschikbare financiële middelen – meedenkt over de richting van door VvE te maken keuzes en de invulling van haar taak:

“Binnen het financiële plaatje is het ook belangrijk dat de gemeente meedenkt met VvE waar de focus op moet liggen: bijvoorbeeld het verminderen van wachtlijsten of zo snel mogelijk doorverwijzen. Op dat vlak missen we visie.” (Raad van Toezicht VvE)



Rapportage door de gemeente en Voorschoten voor Elkaar

4

4 Rapportage door de gemeente en Voorschoten voor Elkaar

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende deelvragen:

6. Wat is afgesproken over rapporteren en verantwoorden?
7. Hoe wordt in de rapportages gerapporteerd over prestaties en effecten?
8. Hoe wordt de raad geïnformeerd over prestaties en effecten?
9. Hoe ervaren de samenwerkingspartners de samenwerking met VvE?
10. Hoe ervaren de inwoners de ondersteuning die zij ontvangen van VvE?

4.1 Rapportage door Voorschoten voor Elkaar aan de gemeente

4.1.1 Kwartaalrapportages

VvE rapporteert via kwartaalrapportages en jaarverslagen aan de gemeente over de voortgang van de doelstellingen. In 2020 waren er nog geen KPI's afgestemd, dus kon VvE hier nog niet op rapporteren. Wel gaf VvE per maatschappelijk effect aan wat ze het afgelopen kwartaal gedaan had. Zo rapporteert VvE voor Q2 van 2020 onder andere dat ze een bijeenkomst hebben gehouden met de C11-partners om afspraken te maken over de gemeenschappelijke doelen, een PR-campagne zijn gestart gericht op jonge mantelzorgers en verschillende activiteiten hebben ingezet om de bekendheid van VvE onder inwoners te vergroten.²⁷ Ook worden in de kwartaalrapportages van 2020 de belangrijkste cijfers op een rijtje gezet, zoals:

- de soorten hulpvragen die binnenkomen bij VvE, bijvoorbeeld of dit ouderondersteuning, mantelzorg of materiële ondersteuning betrof;
- de verwijzers die inwoners wijzen op de ondersteuning van VvE;
- doorlooptijden van trajecten bij VvE;
- aantallen actieve, nieuwe en gestopte vrijwilligers en maatjes.

In 2021 moesten de KPI's nog verder worden geconcretiseerd. In de kwartaalrapportages van 2021 worden de belangrijkste ontwikkelingen geschetst van het afgelopen kwartaal, zo is in Q3 van 2021 een cursus dementie voor mantelzorgers georganiseerd en werd het project wegwijs op school gestart, waarbij ouders met een vluchtelingenachtergrond worden gekoppeld aan 'maatjesouders' die hen wegwijs maken op school, in de buurt en in Voorschoten.²⁸ Er wordt niet per maatschappelijk effect gerapporteerd zoals in 2020. Tot slot worden wederom de cijfers voor het afgelopen kwartaal op een rijtje gezet.

In de kwartaalrapportages van 2022 en 2023 worden dezelfde punten gerapporteerd als in voorgaande jaren, de ingezette activiteiten in deze rapportages worden echter wel per maatschappelijk effect gerapporteerd. Ook in deze rapportages wordt niet duidelijk in hoeverre de doelstellingen bereikt worden.

4.1.2 Jaarverslagen

In de jaarverslagen rapporteert VvE de resultaten op de gewenste maatschappelijke effecten. In de jaarverslagen lezen we terug welke activiteiten VvE heeft uitgevoerd in het afgelopen jaar per maatschappelijk effect. Zo worden in het jaarverslag van 2022 de volgende resultaten beschreven:

- Toegang tot ondersteuning en hulpverlening: in 2022 bleek dat inwoners met name contact opnemen met VvE omdat ze over de organisatie hadden gelezen in de lokale kranten en op sociale media. Hieruit concludeert VvE dat zij een centrale, laagdrempelige, toegankelijke en herkenbare toegang vormt voor cliënten.
- Duurzaam systeem van zorg en ondersteuning: VvE organiseerde verschillende toegankelijke voorzieningen voor inwoners.
- Zelfredzaamheid: VvE zegt hier onder andere dat ze inzet op individuele gesprekken en ondersteuning van ouderen, mantelzorgers en mensen met betalingsachterstanden.
- Sociale cohesie: ook hier zegt VvE verschillende activiteiten in te zetten ter bevordering van de sociale cohesie, onder andere via buurtactiviteitencentra en een jongerenpunt.
- Gezonde leefstijl: VvE stimuleerde in 2022 een gezonde leefstijl onder inwoners, bijvoorbeeld via Welzijn op Recept en een sport- en preventieakkoord.

²⁷ Managementrapportage Voorschoten Voor Elkaar Q2 2020 (28 augustus 2020).

²⁸ Managementrapportage Voorschoten Voor Elkaar Q3 2021 (25 oktober 2021).

- Opgroeien en ontwikkelen van jeugd: VvE zocht in 2022 kinderen, jongeren en ouders actief op en zette in op het vergroten van de weerbaarheid.

In de jaarverslagen valt op dat de resultaten op de maatschappelijke effecten voornamelijk in termen van ingezette activiteiten worden beschreven, oftewel op outputniveau. In mindere mate wordt duidelijk hoe deze ingezette activiteiten hebben bijgedragen aan de doelen en of de gewenste resultaten zijn bereikt. Bij het jaarverslag van 2022 is een bijlage opgeleverd met een bundeling van verhalen over VvE, waaronder de ervaringen van inwoners met de ondersteuning van VvE en ervaringen van sociaal werkers.²⁹

In 2020 levert VvE tevens een samenvatting op van de jaarverslagen van de C11.³⁰ Hierbij worden voor de samenwerkingspartners die een verslag gereed hadden (zes van de elf organisaties) de belangrijkste resultaten gerapporteerd, bijvoorbeeld het aantal hulpvragen dat binnenkwam bij SchuldHulpMaatje. Voor de activiteitencentra wordt onder andere gerapporteerd dat in coronatijd sommige activiteiten wel en andere niet doorgingen, zonder concrete aantallen.

4.1.3 Rapportages over specifieke onderdelen van de aanpak

Bij de jaarverslagen en kwartaalrapportages worden soms rapportages over specifieke onderdelen van de uitvoering meegezonden als bijlage. Deze rapportages gaan over een breed scala aan onderwerpen. In de onderstaande tabel is voor een deel van de rapportages een beknopte beschrijving van de inhoud opgenomen. Het valt op dat in de rapportages op verschillend niveau gerapporteerd wordt: in sommige rapporten, zoals de rapportage over de Odensehuiskamer, wordt voornamelijk vermeld welke activiteiten zijn uitgevoerd in de voorgaande periode. In andere rapportages, zoals de verslaglegging door de armoederegisseur, worden de activiteiten ook gerelateerd aan de doelstellingen voor die periode en wordt aangegeven wat inwoners hebben gehad aan de activiteiten.

Tabel 4.1 Rapportages over specifieke onderdelen van de aanpak (niet volledig)

Rapportage	Inhoud
Rapportage sociale activering 2020 (januari 2021)	Stand van zaken van het project sociale activering. Ambtenaren W&I hebben minder mensen doorverwezen dan verwacht (11 i.p.v. de verwachte 60 kandidaten). Hier worden een aantal oorzaken voor benoemd uit evaluatiegesprekken met de gemeente (bijv. onvoldoende kennis bij ambtenaren over het project). Niet duidelijk wordt hoe men dit in het vervolg wil verbeteren.
Odensehuiskamer Voorschoten: rapportage 2 ^e projectjaar maart 2019 – maart 2020 (1 mei 2020)	Beschrijving van de huidige werkwijze, waaronder het aantal vrijwilligers, trainingsaanbod voor vrijwilligers en de wijze waarop men de Odensehuiskamer onder de aandacht brengt. Ook wordt aangegeven welke doelstellingen men voor volgend jaar nastreeft. Het wordt niet duidelijk in welke mate men de doelstellingen voor 2020 heeft bereikt. Wel zijn de financiële resultaten opgenomen.
Rapportage armoederegisseur 2020 (25 maart 2021)	De armoederegisseur geeft aan welke doelen ze beoogde te bereiken in 2020 en welke resultaten ze tot dusver heeft behaald, om vervolgens doelen te stellen voor 2021. Zo heeft ze als doel gesteld de samenwerking tussen VvE en religieuze instellingen te verbeteren. Hiervoor worden diverse bijeenkomsten georganiseerd, waarvan enkele al hebben plaatsgevonden in 2020. Dit loopt door tot eind 2021.
Eindrapportage belactie TOZO 1 en 2 (21 juni 2021)	Rapportage van het bereik van de belactie (aantal gebelde ondernemers) en de bevindingen van de belacties, o.a. de financiële gesteldheid van de bedrijven, het mentaal welzijn van de ondernemers en de hulpvragen die leefden bij ondernemers. De belactie werd gewaardeerd door ondernemers. Tot slot worden adviezen gegeven voor de toekomst, bijv. om bekendheid met de TONK en het Werkgeversservicepunt te vergroten.
Evaluatie Ondernemersloket Voorschoten 2020-2021	Beschrijving van de resultaten van het Ondernemersloket. Gerapporteerd wordt dat het aantal meldingen en vragen n.a.v. bovenstaande belactie tegenviel. Er kan onvoldoende worden geconcludeerd of het Ondernemersloket effectief werkt, omdat de samenwerking met het Ondernemersklankbord moeizaam verloopt. Hieruit komen een aantal actiepunten en voorwaarden om het Ondernemersloket te laten voortbestaan (bijv. uitwisseling met het Ondernemersklankbord).

²⁹ Verhalen VvE gebundeld (bijlage jaarverslag VvE 2022).

³⁰ 'C11' jaarverslagen 2020 – samenvatting.

Vervolg tabel 4.1 Rapportages over specifieke onderdelen van de aanpak (niet volledig)

Rapportage	Inhoud
Eindverslag armoederegisseur 2020/2021 (11 oktober 2021)	De armoederegisseur zet haar doelstellingen uiteen, geeft aan welke activiteiten binnen de gemeente Voorschoten zijn uitgevoerd voor deze doelstellingen en welke rol de armoederegisseur hierin speelde. Resultaten worden ook op outcome-niveau gerapporteerd, bijvoorbeeld dat informatieverstrekking ertoe heeft geleid dat inwoners beter op de hoogte zijn van hun rechten rondom financiële zelfredzaamheid. Ook worden adviezen voor de toekomst gegeven.
Eerste Hulp Bij Geldzorgen (EHBG) Rapportage 2021	In dit rapport wordt de werkwijze van het project EHBG toegelicht. Daarnaast worden cijfers gerapporteerd, o.a. het aantal meldingen van betaalachterstanden in 2021, de signaalpartners die meldingen hebben ingediend (woningcorporaties, energieleveranciers, etc.) en het aantal en type pogingen die het EHBG-team vervolgens gedaan heeft om met de inwoner contact te krijgen.
Samenvatting terugblik Odensehuisorkest (april 2021)	VvE rapporteert haar werkwijze m.b.t. het Odensehuisorkest en de groep ouderen die hiermee bereikt wordt en welke samenwerkingspartners betrokken worden. VvE ziet een positief effect op het welbevinden van de deelnemers. Dit wordt geïllustreerd met ervaringen van deelnemers.
Sport- en preventieakkoord Voorschoten: Jaarverslag 2021	Weergave van de activiteiten die zijn ingezet i.h.k.v. het sportakkoord. Zo is er een sporttafel gestart waarbij sportverenigingen meer van elkaar kunnen leren. Ook worden uitdagingen benoemd, zo zoekt men nog naar de effectiefste samenwerking met de gemeente Voorschoten. Daarna gaat men in op kansen voor de toekomst. Ook voor het preventieakkoord worden uitdagingen en kansen geïdentificeerd.
Tussentijdse evaluatie Pilot GGZ 2020-2021 (4 maart 2022)	In dit rapport worden resultaten van eerdere evaluatie benoemd en hoe deze al dan niet zijn gewijzigd in 2021. Dit is gebaseerd op casuïstiek van sociaal werkers en gesprekken met ketenpartners. De resultaten hebben voornamelijk betrekking op het perspectief van ketenpartners met betrekking tot de taakverdeling binnen de pilot, bijv. wie voorlichting over ggz-problematiek kan geven. Op een aantal punten is meer aandacht nodig, bijv. duidelijkheid over wat men verstaat onder de term regie. Tot slot worden cijfers gegeven over de hulpvragen in de ggz-pilot.
Eindrapportage armoederegisseur 2022 (januari 2023)	Net als voorgaande rapportages worden resultaten per doelstelling op outcome-niveau gerapporteerd en adviezen voor de toekomst gegeven. De armoederegisseur stelt dat ze meer uren heeft ingezet dan begroot was, bijv. doordat ze naast haar reguliere taken de projectleiderstaken EHBG uitvoert, die oorspronkelijk belegd waren in Leiden. Ook moest de armoederegisseur veel tijd steken in het bereiken van de gemeente.
Rapportage pilot Dagactiviteiten (februari 2023)	Resultaten van de pilot worden gerapporteerd in cijfers (o.a. aantal activiteiten, aantal mantelzorgers in beeld, etc.), in besparing van kosten dankzij vrijwillige inzet en de ervaringen van mantelzorgers en partners van mensen met dementie. Tot slot rapporteert men de resultaten op zes gestelde doelen, bijv. de mate waarin de samenwerking met andere activiteitencentra is gerealiseerd en het verbeteren van de levenskwaliteit van deelnemers. Tot slot gaat men in op een eventueel vervolg van de pilot.

4.1.4 Resultaten jeugdopdracht

In 2023 evalueerde VvE de resultaten van de jeugdopdracht voor 2022. In de rapportage³¹ beschreef VvE hoe de uitvoering van de herinrichting van het sociaal jeugddomein is verlopen. Als belangrijkste resultaten rapporteerde VvE onder andere dat het jeugdteam van start is gegaan op de afgesproken datum (1 juni 2022), dat er KPI's zijn geformuleerd en dat diverse werkprocessen en documenten zijn uitgewerkt. In deze rapportage gaf VvE ook aan hoe uitvoering is gegeven aan diverse onderdelen, zoals wat er is gebeurd in de afgelopen projectperiode op het gebied van regie-ondersteuning, binnen de afstemming met de gemeente en jeugdconsulenten en op het gebied van scholing. Daarnaast identificeerde VvE een aantal vraagstukken die nadere aandacht behoeven. Zo stelde VvE dat het nog niet volledig duidelijk is hoe de gemeente overbruggingszorg wil vormgeven, oftewel welke inwoners ondersteund worden gedurende de wachttijd voor specialistische hulp en welke partij dat moet verzorgen. VvE gaf hierbij aan dat ze graag een goed onderbouwde keuze van de gemeente zag voor dit vraagstuk. Hierbij gaf VvE ook aan wat ze als organisatie wel kan doen (leun en steun zorg inzetten) en wat niet (specialistische zorg). Een ander voorbeeld van een vraagstuk zijn de verzoeken die VvE krijgt en wat er voor nodig is om aan deze verzoeken te voldoen, zoals de benodigde capaciteit om opvang bij rampen te organiseren.

³¹ Evaluatie jeugdopdracht 2022, Voorschoten voor Elkaar (17 maart 2023).

Wat betreft de resultaten van het jeugdteam geeft VvE in deze rapportage een overzicht van de resultaten per KPI, zie tabel B.5 in de bijlage. Over het algemeen zien we dat de resultaten uitgebreid gerapporteerd worden waar het concrete aantallen uit het registratiesysteem betreft, zoals aantallen afgesloten trajecten, verwijzingen en type ondersteuningsvragen. Zoals benoemd in hoofdstuk 2 zijn echter geen streefcijfers geformuleerd dus is het niet mogelijk om te zeggen of de KPI behaald is of niet. Voor de kwalitatievere KPI's zijn de resultaten soms lastiger te interpreteren. Zo wordt gezegd dat de KPI 'Het jeugdteam is bekend bij de inwoner en ketenpartners' gerealiseerd is, omdat de diverse partners binnen het sociaal jeugddomein VvE weten te vinden. Hierbij wordt niet duidelijk waar men deze conclusie op baseert. Wat betreft de tevredenheid van gezinnen en jeugdigen met de inzet van ambulante begeleiding wordt gerapporteerd dat gezinnen en jeugdigen regelmatig zeggen tevreden te zijn en dat er geen formele klachten zijn. Het is niet duidelijk of de voorgenomen vragenlijsten bij de afsluiting van een traject daadwerkelijk zijn afgenomen en wat de resultaten daarvan zijn, bijvoorbeeld welk percentage van gezinnen en jeugdigen tevreden is met de hulp. Tot slot identificeert VvE een aantal aandachts- of knelpunten voor de samenwerking met de jeugdconsulenten, bijvoorbeeld een versnipperd mandaat bij de gemeente, en bij de praktijkondersteuning jeugd onder andere de wachtlijsten.

Naast het rapporteren van deze KPI's geeft VvE per maatschappelijk effect aan wat gebeurd is in de afgelopen projectperiode en wat ze aan het doorontwikkelen is. Ook worden enkele voorbeelden gegeven, bijvoorbeeld van tevreden ouders en jeugdigen na ondersteuning door de praktijkondersteuner jeugd.

Tot slot gaat VvE in op de financiën. VvE geeft aan hoe het verkregen subsidiebedrag is verdeeld en ingezet. Hierbij stelt VvE dat inwoners nu meer aanbod krijgen voor hetzelfde geld, bijvoorbeeld door de uitbreiding van de toegang voor alle inwoners met 24 uur. Voor 2023 verzoekt VvE de gemeente hetzelfde subsidiebedrag te verstrekken en dat dit ook een structurele subsidie wordt, waarbij rekening wordt gehouden met cao- en andere kostenstijgingen. Ook zegt VvE extra geld nodig te hebben voor de volgende jaren, bijvoorbeeld voor het aannemen van zzp'ers in verband met de krapte op de arbeidsmarkt.

Bij de start van Voorschoten voor Elkaar bleek dat niet scherp genoeg was afgesproken wie de taken van het voormalige CJG-netwerk (Centrum Jeugd en Gezin) op zich zou gaan nemen. De verschillende taken zijn toen bij verschillende aanbieders belegd. Gaandeweg bleek er toch een hiaat in het aanbod te zijn, waarop VvE zelf een jeugd- en gezinswerker (als zzp'er) heeft aangesteld. Daarna kreeg VvE – in samenspraak met de gemeente – de opdracht om een plan te schrijven voor de jeugd- en gezinsondersteuning: vanaf 1 juni 2022 ging toen het jeugdteam bij VvE van start en hield de opdracht aan een aantal van de andere partijen op. Om te komen tot dit plan en de samenwerking te verbeteren is externe ondersteuning ingehuurd. Gemeente en VvE zijn toen in een aantal sessies begeleid bij het verbeteren van de samenwerking en het verhelderden van de werkprocessen. Na de start van het jeugdteam bij VvE is er in het najaar van 2022 nogmaals een externe projectleider betrokken. De opdracht daarvan was om de gemeente en VvE te begeleiden bij een duidelijke taakafbakening, het beschrijven en inrichten van de werkprocessen, het borgen dat het contract met de huisartsen en de inzet van de POH daar goed beschreven werden, en het opstellen van de (jeugd-)KPI's. Begin 2023 is gezamenlijk geconstateerd dat er ondanks alle inzet van alle betrokkenen nog steeds ruis op de lijn was bij de jeugdsamenwerking.

Zoals hierboven benoemd ervaart VvE een aantal vraagstukken en knelpunten binnen de uitvoering van het jeugdteam. Ook de gemeente Voorschoten merkt dat er veel knelpunten waren binnen de samenwerking binnen de jeugdopdracht.³² Zo hebben gemeente en VvE ingezet op het maken van sluitende uitvoeringsafspraken, maar is er nog te veel onduidelijkheid binnen het proces. De gemeente voerde daarom een probleeminventarisatie uit, waarbij op een aantal gebieden onduidelijkheden werden geïnventariseerd:

- Processen en procedure: o.a. de overdracht naar indicatiestelling en tweede lijn loopt niet goed, er is gebrekkig overleg op veiligheidscasuïstiek en er is geen overzicht van de hulp die wordt geboden.
- Kwaliteit: o.a. wettelijke termijnen worden niet gehaald en de transformatie in het sociaal domein stagneert.

³² Probleemdefinitie en opdrachtomschrijving Verbeteren uitvoering toegang, gemeente Voorschoten (december 2023).

- Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: afspraken worden niet altijd nagekomen, er is ruimte voor interpretatie binnen de opdracht en emoties vertroebelen de samenwerking.
- Taken en rolname: o.a. onduidelijkheid wie waarover gaat, te veel aanspreekpunten binnen de gemeente.
- Inwoner- en partnerperspectief: o.a. er kan meer worden gedaan aan vindbaarheid, bekendheid en samenhang van de dienstverlening.
- Informatie en systemen: o.a. er vindt te weinig data-uitwisseling plaats.

De gemeente concludeert hieruit dat er direct moet worden ingezet op procesverbetering. Hiervoor schakelt ze een extern bureau in om samen met VvE de huidige situatie in kaart te brengen, knelpunten te identificeren en een verbeterde werkwijze te ontwikkelen.

4.1.5 Jaarrekeningen

VvE levert jaarlijks een jaarrekening op. Hierin staat de balans per 31 december van het betreffende jaar beschreven en de baten en lasten van het betreffende jaar. In tabel 4.2 zijn de baten en lasten per jaar weergegeven. In 2021 en 2022 zien we dat VvE meer subsidies ontvangt dan van tevoren begroot. Daarentegen moet VvE vaak meer uitgeven aan exploitatiekosten dan vooraf begroot, zo zien we dat er elk jaar meer moet worden uitgegeven aan personeelslasten dan begroot was. Ook organisatiekosten vallen in 2021 en 2022 hoger uit. In 2021 heeft VvE ook negatieve reserves aan het eind van het jaar, al werd dit in 2022 weer ingehaald.

Tabel 4.2 Overzicht begrote en gerealiseerde baten en lasten van VvE voor 2020, 2021, 2022³³

Baten	2020		2021		2022	
	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
Gemeente Voorschoten – subsidies en bijdragen	1.358.274	1.425.676	1.571.886	1.426.676	1.961.974	1.934.176
Overige subsidies	64.985	60.500	54.667	32.700	87.176	25.000
Overige baten	9.039	13.950	15.317	37.300	30.365	16.000
Som der baten	1.432.298	1.500.126	1.641.870	1.496.676	2.079.515	1.975.176
Lasten	2020		2021		2022	
	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
Activiteiten	170.342	384.129	315.129	186.703	320.440	519.465
Personeelslasten	928.783	733.488	1.093.593	1.027.425	1.377.839	1.213.387
Afschrijvingen	10.074	4.000	16.324	-	26.617	3.000
Huisvestingslasten	53.114	82.661	65.761	52.121	101.732	88.185
Organisatiekosten	194.313	241.500	232.098	179.500	225.143	150.739
Rentelasten en soortgelijke lasten	-297	-1000	-473	-	-2.490	-400
Exploitatiesaldo / Algemene reserve	101.875	53.348	-81.508	50.927	25.254	-

4.1.6 Governanceverslag van de Raad van Toezicht

De VvE heeft een Raad van Toezicht (RvT), bestaande uit vijf leden met expertise binnen het sociaal domein. In een governanceverslag van 2021³⁴ gaat de RvT in op haar governance van VvE middels de zes principes van de code Sociaal Werk Nederland 2016:

1. Leden van bestuur en RvT hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht: de RvT rapporteert dat in 2021 vooral is gesproken over de uitwerking van de BWO en C11, waaronder het meegroeien van de financiële administratie en de interne organisatie met de snelle groei van VvE.
2. Bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie: de RvT heeft in 2021 o.a. gekeken naar de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en de nieuwe Governancecode-Zorg.
3. Bestuur en toezichthouder zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af: de RvT rapporteert o.a. welke onderwerpen hij heeft besproken in zijn vergaderingen.

³³ Jaarrekeningen 2020, 2021 en 2022 van Voorschoten voor Elkaar.

³⁴ Governanceverslag 2021, Raad van Toezicht Voorschoten voor Elkaar (5 mei 2022).

4. De sociaalwerkorganisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbers: de RvT zegt dat medewerkers van VvE onderwerpen kunnen inbrengen in vergaderingen.
5. Bestuur en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak: hier geeft de RvT een overzicht van zijn leden met hun hoofd- en nevenfuncties.
6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie: RvT stelt dat hij fungeert als klankbord voor de bestuurder en veel aandacht besteedt aan risicobeheersing.
7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie: hierbij geeft de RvT aan dat hij activiteiten die op VvE afkomen toetst op hun bijdrage aan de maatschappelijke doelstellingen van VvE.

4.2 Informatievoorziening aan de gemeenteraad

Wat betreft de rapportage aan de raad komen we een aantal brieven aan de raad tegen die betrekking hebben op VvE. Ten eerste is er een raadsinformatiebrief uit december 2018³⁵ waarin gemeenteraad wordt geïnformeerd over het plan van aanpak voor een BWO in Voorschoten. Hierbij wordt aangegeven dat het college heeft gekozen voor VvE om de rol van BWO te vervullen en wat haar taken zullen zijn.

Een jaar later wordt de gemeenteraad middels een raadsinformatiebrief geïnformeerd over de voortgang van VvE.³⁶ Hierin staat dat VvE een subsidieplan heeft ingediend voor 2020. Gemeente en VvE zijn nog bezig met het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst, met behulp van Hiemstra & De Vries. Ook wordt ingegaan op de overdracht van de taken van het Jeugd- en Jongerenwerk, Kwadraad en MEE naar VvE.

De meest recente brief aan de raad is van mei 2021 en heeft betrekking op de evaluatie van de samenwerking tussen VvE en gemeente.³⁷ Men schrijft dat een aantal samenwerkingsafspraken geactualiseerd zijn (zie paragraaf 3.1.2) en dat er een prestatiedocument (zie paragraaf 2.1.3) opgesteld is.

Naast deze raadsinformatiebrieven is de raad ook geïnformeerd via de reguliere P&C-producten en via presentaties en werkbezoeken aan Voorschoten voor Elkaar.

4.3 Ervaringen van de gemeente en VvE met de rapportage

Wat betreft de rapportages van VvE zouden medewerkers van de gemeente graag wat meer verdieping willen zien. Momenteel worden resultaten voornamelijk op outputniveau gerapporteerd en niet gerelateerd aan de beleidsdoelen van de gemeente. Hierdoor is het voor de gemeente onduidelijk in hoeverre VvE haar doelen behaalt en bijdraagt aan de beoogde maatschappelijke effecten voor het sociaal domein. Zo mist de gemeente cliëntervaringen in de rapportages. Ook kan VvE beter aangeven wat er momenteel minder goed gaat in de uitvoering, zodat de gemeente daarop kan meedenken. Wel wordt gezegd dat rapportages van VvE steeds rijker worden, onder andere doordat VvE momenteel met het cliëntvolgsysteem RegiCare monitort.

Om scherper te kunnen verantwoorden is het echter wel noodzakelijk dat de gemeente meer duidelijkheid geeft in haar beleidsdoelen. Zoals benoemd in hoofdstuk 2 zijn de beleidsdoelen van de gemeente erg hoog-over. Ook zijn de KPI's nog onvoldoende doorontwikkeld om op te kunnen rapporteren. Alleen voor de jeugdopdracht zijn gedetailleerde KPI's opgesteld, hier ontbreken echter concrete streefcijfers. Door het ontbreken van duidelijke beleidsdoelen en concrete KPI's is het lastig om vast te stellen in hoeverre VvE haar doelen momenteel behaalt. Sommige medewerkers vinden dat er een beperkte set aan KPI's moet worden opgesteld, om zo ook de administratieve druk voor VvE zo laag mogelijk te houden. Met deze KPI's kan ook de gemeenteraad meer grip krijgen op de activiteiten van VvE:

³⁵ RIB 'Plan van aanpak Brede Welzijnsorganisatie Voorschoten' (17 december 2018).

³⁶ RIB 'Voortgang brede welzijnsorganisatie Voorschoten' (19 november 2019).

³⁷ RIB 'Evaluatie samenwerkingsovereenkomst en doorontwikkeling kwaliteit en sturing Voorschoten voor Elkaar (18 mei 2021).

“De KPI’s moeten een beperkte set van overzichtelijke variabelen zijn. De raad is ontevreden met het voorstel dat er eerder lag, die willen vooral sturen, sturen, sturen. [] De raad mist momenteel concrete knoppen om aan te draaien.” (medewerker gemeente)

Hierbij moet wel worden opgemerkt dat andere medewerkers weinig nut zien in het monitoren op KPI’s; het lijkt dus noodzakelijk om daar eerst een gedeelde visie op te formuleren.

In de gesprekken is ook de huidige financiële constructie besproken. Momenteel wordt van VvE verwacht dat ze in september van ieder jaar de nieuwe aanvraag doet voor het opvolgende jaar. Dit loopt echter niet parallel met het opstellen van de begroting door de gemeente, dit gebeurt al in het voorjaar. Hierdoor is het voor VvE onduidelijk welke financiële ruimte er is voor haar activiteiten en komt het voor dat onderdelen van de aanvraag worden afgekeurd door de gemeenteraad. Hierbij speelt ook mee dat VvE geregeld nieuwe opdrachten krijgt waarbij van te voren onvoldoende duidelijk is welke gelden daar tegenover staan. Hierdoor moet VvE keuzes maken binnen de uitvoering om de activiteiten te kunnen financieren:

“Wanneer er een opdracht bijkomt, zoals de opvang van Oekraïense vluchtelingen, kan dat niet zomaar opgepakt worden. Dan moet men keuzes maken, bijvoorbeeld minder sociaal werk inzetten. Bij Oekraïne bleek ook geen extra budget vrijgemaakt te kunnen worden door een raadsbesluit, terwijl VvE al bezig was met het werven van een sociaal werker voor deze opdracht.” (medewerker VvE)

Daarbij vinden zowel medewerkers van de gemeente als VvE dat de huidige constructie, waarbij VvE per jaar de subsidie ontvangt voor het opvolgende jaar, in de praktijk tot veel onzekerheden en extra werk voor VvE leidt. Zo moet VvE telkens op zoek naar nieuwe potjes om de activiteiten te kunnen financieren. Ook is het niet bevorderend voor de expertise van medewerkers. Aangezien het ieder jaar onzeker is of de subsidie doorloopt, moet VvE veel werken met zzp’ers, wat vervolgens de personeelskosten doet oplopen. Tot slot is VvE nauwelijks in staat eigen vermogen op te bouwen. De consequentie is dat VvE grote moeite heeft met het aantrekken van medewerkers en een beperkt weerstandsvermogen heeft.

Medewerkers van VvE stellen dat er een meerjarige subsidie moet komen om zo continuïteit van de dienstverlening te kunnen borgen. Ook bij de gemeente erkennen medewerkers dat een meerjarige subsidie bevorderend zou zijn voor de uitvoering van VvE. Daarnaast vindt men dat het proces van de subsidieaanvraag afgestemd moet worden op de begrotingscyclus van de gemeente. Enkele gesprekspartners zeggen daarbij ook dat VvE meerdere aanvragen per jaar zou moeten kunnen doen, gezien de flexibele aard van haar opdracht.

“Het proces van de subsidieaanvraag zou zo moeten zijn ingericht dat op tijd duidelijk is dat er extra geld nodig is en dat er een bestuurlijk gesprek over plaats kan vinden.” (medewerker gemeente)

4.4 Ervaringen van samenwerkingspartners

Eén van de vragen vanuit de gemeente voor deze evaluatie was de wijze waarop de samenwerking verloopt met de diverse organisaties die actief zijn op het sociaal domein in Voorschoten.

Het algemene beeld uit de interviews is dat de ketenpartners de samenwerking met VvE als constructief ervaren. Contactpersonen bij VvE lijken goed bereikbaar, hebben voldoende expertise en kunnen zaken snel oppakken. Ook wordt de integraliteit van de opdracht gewaardeerd:

“Het contact is heel laagdrempelig. [] Mijn contactpersoon bij VvE is echt van het doorpakken, weet en signaleert wat er nodig is, houdt mij op de hoogte van de casuïstiek en weet waar we moeten zijn om iets te regelen.” (samenwerkingspartner)

“We hebben heel warme contacten. We hebben één aanspreekpunt bij VvE en korte lijntjes. [] Het is ook fijn dat VvE kennis heeft van verwante problematiek, bijvoorbeeld armoede en schulden, als er zoiets speelt kunnen ze het ook oppakken.” (samenwerkingspartner)

Alleen wat betreft het jongerenwerk merkt een ketenpartner dat de samenwerking stroever verloopt. Deze mening wordt gedeeld door medewerkers van VvE. Zowel ketenpartner als medewerkers van VvE vinden dat met name het delen van informatie een knelpunt is in de praktijk. Dit lijkt ook te komen door het gebrek aan duidelijkheid over de opdracht van VvE vanuit de gemeente:

“Er moet een concretere opdracht op de verschillende thema’s worden verstrekt vanuit de gemeente, zodat duidelijker is voor VvE wat ze moeten gaan doen en welke resultaten bereikt moeten worden. Daarover kunnen ze dan duidelijker terugrapporteren, wat uiteindelijk zal leiden tot een effectievere samenwerking.” (samenwerkingspartner)

Ook andere samenwerkingspartners die betrokken zijn bij andere onderdelen van het sociaal domein zouden het prettig vinden als de gemeente meer duidelijkheid verschaft:

“Ik heb geen beeld van de doelen en plannen van gemeente en van VvE. Dat zou wel wenselijk zijn: de gemeente moet zich wat meer openstellen en delen. En richting geven, door aan te geven wat verwacht wordt van de partijen. Zo hebben wij ook geen beeld van de opdracht aan VvE. Wel zien we dat ze erg hun best doen om duidelijkheid en opdracht bij gemeente te halen en daar worden wij door hen goed in meegenomen.” (samenwerkingspartner)

Zoals benoemd in hoofdstuk 2 liep de financiering van de C11 eerst via VvE. Volgens samenwerkingspartners die tot deze C11 behoorden had deze constructie weinig kans van slagen. Zo moet VvE bepalen hoe het geld over de C11 verdeeld zou worden, maar waren van te voren geen criteria opgesteld door VvE of de gemeente hoe men dit zou aanpakken. Ook misten de organisaties het directe contact met de gemeente. Over het algemeen zien we dat samenwerkingspartners, medewerkers van VvE en de gemeente het erover eens zijn dat het terugleggen van de financiering van de C11 bij de gemeente een goede keuze was. Onze gesprekspartners vanuit de C11 zien wel graag dat er voortaan meer ingezet wordt op onderlinge samenwerking en de wijze waarop de organisaties en VvE elkaar kunnen versterken. Momenteel is er wel sprake van overleg tussen de C11 en VvE, maar dit is te vrijblijvend en komt daarom nog weinig van de grond. Men ziet graag dat de gemeente hier een regierol in pakt, bijvoorbeeld door prioriteiten te stellen in de uitvoering.

4.5 Ervaringen van deelnemers en vrijwilligers

Tot slot hebben we gesproken met inwoners van Voorschoten die een vorm van begeleiding hebben ontvangen van VvE en vrijwilligers die activiteiten van VvE uitvoeren. De deelnemers die we hebben gesproken waren allemaal zeer te spreken over de ondersteuning die ze hebben ontvangen. Zo vinden deelnemers dat medewerkers van VvE goed met hen meedenken over wat ze nodig hebben en waar ze terecht kunnen voor eventuele andere ondersteuning.

“Wij troffen iemand bij VvE die in één maand voor elkaar heeft gekregen wat ons in een jaar niet is gelukt. Die communiceerde bij wie je voor wat moest zijn. VvE is een spin in het web.” (deelnemer)

“Zij krijgen het voor elkaar dat je hulp krijgt. Je krijgt echt het gevoel dat iemand je begrijpt en je kan helpen. [] Ze zien je als mens en kijken wat kunnen we voor je doen, wat heb je nodig.” (deelnemer)

“Als je structuur wilt, kun je hier (bij VvE) komen. Anders zit ik als een dood vogeltje op de bank.”
(deelnemer)

De deelnemers geven als tip mee dat VvE nog zichtbaarder kan zijn voor inwoners. Naar hun idee is niet iedereen even bekend met het aanbod van VvE. Zo zou VvE vaker inwoners kunnen uitnodigen om eens binnen te stappen, omdat mensen dat niet snel uit zichzelf doen.

Ook een vrijwilliger die betrokken is bij bijeenkomsten voor inwoners die wat extra ondersteuning kunnen gebruiken merkt dat deze bijeenkomsten zeer gewaardeerd worden door deelnemers:

“Ik vind het nog steeds een heel goed initiatief. Mensen moeten een drempel over om te komen, maar na afloop merk je dat ze met alle vragen konden komen en tevreden naar huis gaan.” (vrijwilliger)

De vrijwilligers die we hebben gesproken waren zeer tevreden met het vrijwilligerswerk dat ze doen. Ook is hun contact met medewerkers van VvE prettig en voelen ze zich goed ondersteund door VvE. Zo worden de vrijwilligers ook betrokken bij de doorontwikkeling van activiteiten van VvE.

“Ze doen echt hun best om de vrijwilligers te waarderen.” (vrijwilliger)

“Je hoort erbij, je wordt erbij betrokken.” (vrijwilliger)



Conclusies en aanbevelingen

5

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

1. Hoe werkt de gemeente Voorschoten als opdrachtgever samen met Voorschoten voor Elkaar als opdrachtnemer?

De gemeente Voorschoten en Voorschoten voor Elkaar werken samen aan de uitvoering van de maatschappelijke agenda: de gemeente in de rol van opdrachtgever, Voorschoten voor Elkaar als opdrachtnemer en beiden als samenwerkingspartners. De partijen realiseerden zich dat ze er bij de start van deze samenwerking nog niet waren, maar dat er met elkaar verder moest worden gebouwd, verbeterd en gegroeid.

Oorspronkelijke bedoeling en samenwerkingsafspraken

In 2020 is de opdracht aan Voorschoten voor Elkaar uitgebreid met de integrale toegang van 0 tot 100 en hebben de partijen in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd hoe ze samen sturen op de (door)ontwikkeling van de brede welzijnsorganisatie in Voorschoten. Daarbij zijn afspraken gemaakt over de rolverdeling en de essentie van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. De gemeente geeft richting en sturing aan de gewenste resultaten en de kaders voor de uitvoering. Voorschoten voor Elkaar is verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen en resultaten en bepaalt daarbij zelf hoe het, binnen de kaders van de gemeente, daaraan invulling geeft. De gemeente respecteert deze invulling en gaat hierbij uit van de expertise van Voorschoten voor Elkaar. Een belangrijke ambitie op het gebied van samenwerking was om het partnerschap in alle lagen tussen de organisaties te verstevigen en het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te professionaliseren.

Uit deze evaluatie komt naar voren dat de partijen op onderdelen samen goed op weg zijn, dat er mooie resultaten worden bereikt en dat de samenwerkingsafspraken daarbij helpen.

Uit deze evaluatie komt ook naar voren dat er nog punten zijn om op door te ontwikkelen: op onderdelen verloopt de samenwerking nog niet goed en is er onvoldoende opvolging van de samenwerkingsafspraken. We zien dit met name op het gebied van interactie en verbinding en op het gebied van monitoring.

Interactie en verbinding

In de samenwerkingsovereenkomst zijn destijds afspraken gemaakt en verwachtingen en ambities geformuleerd over de interactie en verbinding. Interactie en verbinding in zowel de relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer als in de relatie als partners. Een onderdeel van die afspraken is de overlegstructuur met de verschillende overlegtafels, en het voornemen om afspraken over interactie en overleg verder uit te werken.

Deels werken deze tafels en overleggen naar wens, met name de bestuurstaafel en hoofdtafel. De accountmanager van de gemeente en de accountmanager (directeur-bestuurder) van VvE zijn het centrale aanspreekpunt in de samenwerking en spreken elkaar – zoals afgesproken – aan de hoofdtafel en daarbuiten.

Hoewel veel medewerkers – zowel bij gemeente als bij Voorschoten voor Elkaar – van goede wil en inzet zijn, verlopen de verbinding en interactie met en tussen de andere gremia (beleid en uitvoering) lastiger. De subtafels bestaan niet meer, en daarvoor in de plaats zijn accountoverleggen gekomen. In de aanvullende overeenkomst op de samenwerkingsovereenkomst (2021) wordt een 6-wekelijks accountoverleg genoemd, waarbij ook de betrokken beleidsambtenaren van de deelgebieden worden betrokken. Uit de evaluatie komt nu naar voren dat dit onvoldoende gebeurt: de beleidsmedewerkers sluiten niet structureel aan en er zitten niet altijd de juiste mensen aan tafel. Er vinden wel incidenteel overleggen plaats tussen medewerkers van VvE en (beleids)medewerkers van de gemeente, maar er is dan niet altijd overeenstemming over wie van welke organisatie dan bij welk overleg zou moeten zitten. Voorschoten voor Elkaar heeft via deze en andere overleggen met veel verschillende mensen van de gemeente te maken (ook door personeelwisselingen). Er is bij de betrokkenen geen eenduidig beeld over wat de oorspronkelijke bedoeling van de afspraken betekent voor de samenwerking, de concrete rol- en verantwoordelijkheidsverdeling en de sturing. We zien dat de visies van gemeente en Voorschoten voor Elkaar niet

altijd op elkaar aansluiten. De overleggen zijn zo van wisselende kwaliteit en sturing op deelgebieden verloopt niet altijd doeltreffend.

Daarbij is een belangrijk aspect van de gezamenlijke ambities: integraliteit. Met een integrale toegang en een integraal aanbod in het voorveld willen de gemeente en VvE de gezamenlijke ambitie waarmaken om vroegtijdig te voorzien in de ondersteuningsbehoefte van (kwetsbare) inwoners en bijtijds opschalen waar nodig. Het versnipperde overleg, de verschillende aanspreekpunten en het gebrek aan eenduidigheid ondersteunen die integraliteit niet. Medewerkers zijn van goede wil en inzet, maar ondanks gebeurt het dat het voorgaande leidt tot ontevredenheid over en ruis in het overleg en de samenwerking.

Wat op het niveau van deze accountoverleggen ontbreekt, is een gestructureerde en gezamenlijk aangestuurde opzet van overleg en afstemming. Deze was wel onderdeel van de samenwerkingsafspraken, maar wordt in de praktijk niet gerealiseerd.

In de samenwerkingsovereenkomst zijn ook afspraken gemaakt over welk proces te volgen in het geval van geschillen. Afgesproken is dat het vraagstuk dan wordt besproken aan de hoofdtafel, dat daarbij voor het vinden van een oplossing de afgesproken sturingsprincipes gehanteerd worden en de afgesproken kaders leidend zijn, dat zo nodig onafhankelijk advies wordt gezocht en dat – als de partijen er samen niet uitkomen – de gemeente besluit.

Het is niet duidelijk geworden óf en in hoeverre deze afgesproken stappen daadwerkelijk gevolgd worden als zich een geschil voordoet. Onze indruk is van niet of onvoldoende.

2. Leidt die samenwerking tot het realiseren van de beoogde beleidsdoelen zoals geformuleerd door de gemeente?

Het overall beeld van wat Voorschoten voor Elkaar realiseert, is – zowel bij gemeente als bij Voorschoten voor Elkaar als bij cliënten en vrijwilligers – positief: de meeste respondenten zijn van mening dat Voorschoten voor Elkaar in korte tijd veel heeft opgebouwd en goeds biedt, onder meer op het gebied van welzijnsactiviteiten, sociaal maatschappelijk werk, sociaal raadslieden, armoederegisseur, jeugd- en gezinswerk en ouderenwerk.

Over het onderdeel Jongerenwerk zijn de ervaringen en meningen meer verdeeld en niet alleen positief. Het gaat bij dit terrein om preventief werk, maar ook om aandacht voor overlastgevendende jongeren. De opdracht, rolverdeling, overlegstructuur en afstemming tussen gemeente en Voorschoten voor Elkaar en ook andere betrokken partijen op dit gebied zijn onvoldoende uitgewerkt en daardoor verloopt de samenwerking moeizaam.

Monitoring

Of én in hoeverre de beleidsdoelen gerealiseerd worden, is op basis van de huidige manier van verantwoord en beschikbare informatie niet te bevestigen. De beleidsdoelen zijn abstract en algemeen geformuleerd.

In de eerder aangehaalde samenwerkingsafspraken zijn ook voornemens geformuleerd gericht op de doorontwikkeling naar KPI's die inzicht geven in de resultaten en effecten (outcome en impact) van het werk van VvE. Ook is in 2020 een prestatiedocument opgesteld met voornemens om dit nog een stap verder te brengen.

Ondanks herhaaldelijke voornemens zijn de doelen nog onvoldoende doorvertaald naar KPI's die iets zeggen over de resultaten. De verantwoordingsrapportages van Voorschoten voor Elkaar maken deze koppeling van doelen naar resultaten ook nog niet. We zien nu nog een uitwerking in termen van activiteiten in plaats van resultaten en daarbij ontbreken streefcijfers.

3. Welke mogelijkheden zijn er om de samenwerking te verbeteren daar waar wenselijk en hoe zouden deze mogelijkheden benut kunnen worden?

Hierboven constateerden we al dat de partijen op onderdelen samen goed op weg zijn, maar ook dat er nog verbeterpunten zijn. Gebrek aan eenduidigheid en een gedeeld, gedragen beeld van hoe het partnerschap en de samenwerking eruit moeten zien, maakt het nodig om gezamenlijk meer scherpte te krijgen over de opdracht en samenwerking en ieders rol en verantwoordelijkheid daarin. Dit betreft de vorm (hoe werken we samen en waar ligt welk mandaat?) en de inhoud (waaraan werken we?). Een steviger opzet van het accountoverleg is een onderdeel daarvan.

De (aanvullende) samenwerkingsovereenkomsten zoals die in 2020 en 2021 zijn opgesteld vormen een goede basis voor de verdere doorontwikkeling (zie ook de conclusies en aanbeveling verderop onder 5.2):

- Bespreek en (her)bevestig – aan de hand van die samenwerkingsafspraken – nog eens met elkaar hoe de partijen het opdrachtgever-/opdrachtnemerschap en het partnerschap opvatten en willen invullen. Is er een gedeeld en gedragen beeld?
- Neem alle betrokken lagen en onderdelen van de organisaties hierin mee. Voor een goede uitvoering en beleidsvorming is het van belang dat ook de medewerkers die daarvoor aan de lat staan de gezamenlijke ambities en uitgangspunten goed voor ogen hebben; ook wat betreft de rollen en verantwoordelijkheden in die samenwerking. Doe dit – op maat – vanuit aansturing, communicatie en samen leren en ontwikkelen.
- Faciliteer de accountoverleggen, waar – vanuit gemeente en vanuit VvE – op gelijkwaardig niveau met elkaar wordt overlegd. In deze accountoverleggen komen de verschillende beleidsterreinen bij elkaar, wat de integraliteit kan bevorderen.
- Heroverweeg met elkaar hoe breed de opdracht aan VvE moet en kan zijn, en ook waar grenzen liggen. Onderdeel daarvan zal dan zijn de vraag waar en hoe de toegang tot jeugdhulp te beleggen, mede in relatie tot de (gemeentelijke) toegang tot andere domeinen (Wmo en Participatiewet) en de afstemming daartussen (integraliteit bij multiproblematiek).
- Heroverweeg de subsidietermijn: van eenjarig naar meerjarig.
- Bepaal met elkaar welke verantwoording gewenst is en welke (beperkte) set van KPI's daarbij past. Het in 2021 opgestelde Prestatiedocument kan daarbij als uitgangspunt genomen worden.

4. Welke mogelijkheden zijn er om de effectiviteit en de efficiency van de werkzaamheden van Voorschoten voor Elkaar (als opdrachtnemer en als samenwerkingspartner) te verbeteren daar waar dat nodig is en hoe kunnen die mogelijkheden benut worden?

Financierings- en subsidiesystematiek

Aanpassing van de financierings- en subsidiesystematiek: op dit moment vraagt Voorschoten voor Elkaar jaarlijks in september subsidie aan. De kadernota over het volgend jaar is dan in de zomer al behandeld in de gemeente en als de middelen daaruit niet passend zijn voor de opdracht aan VvE, moet in het volgend voorjaar het nodige gerepareerd worden. Dit leidt tot onzekerheid en extra werk. Daarnaast leidt het feit dat telkens met eenjarige subsidieafspraken wordt gewerkt tot veel onzekerheid en te beperkte mogelijkheid tot opbouw eigen vermogen.

Uitbreiding management Voorschoten voor Elkaar

Een uitgebreider management bij Voorschoten voor Elkaar: op dit moment heeft VvE een directeur-bestuurder en daarnaast uitsluitend medewerkers op uitvoerend niveau, die ook betrokken zijn bij overleggen over beleids- en organisatie-issues. Een extra manager – die op dit moment geworven wordt – kan medewerkers ontlasten van de genoemde overleggen, waardoor voor hen meer ruimte ontstaat voor de daadwerkelijke uitvoering. Ook kan deze extra manager bijdragen aan meer integraal werken binnen en vanuit VvE.

Integraal contact vanuit gemeente

Organiseer meer integraliteit in de contacten en afstemming tussen gemeente en VvE: met de vorming van bijvoorbeeld één accountteam van beleidsambtenaren – al dan niet specifiek met betrekking tot deze opdracht (een opdrachtteam) – waarin de verschillende relevante beleidsterreinen vertegenwoordigd zijn en van waaruit op beleidsniveau integraal en eenduidig met een vergelijkbaar team bij Voor- schoten voor Elkaar kan worden overlegd en samengewerkt. Beleg hierin ook passende mandaten.

5.2 Conclusies en aanbevelingen

5.2.1 Conclusies en aanbevelingen m.b.t. samenwerking

De samenwerking doorontwikkelen vraagt om een gezamenlijk traject waarin de gemeente en Voor- schoten voor Elkaar samen, in onderlinge afstemming de onderstaande aanbevelingen en verbetermo- gelijkheden oppakken en uitwerken. In de samenwerkingsafspraken van 2020 werd al gesproken over een gezamenlijke ontwikkelagenda met verbetermaatregelen: maak deze ontwikkelagenda weer actueel en betrek daarbij de onderstaande conclusies en aanbevelingen:

Conclusie 1 = professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

Er zijn op dit moment verschillende beelden bij betrokkenen (m.n. op beleids- en uitvoerend niveau) over het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, de samenwerking en de rol- en verantwoordelijk- heidsverdeling. De ambitie om de samenwerking in alle lagen tussen de organisatie te versterken en het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te professionaliseren wordt daardoor onvoldoende gereal- seerd.

Aanbeveling 1 =

Werk met elkaar verder aan het professionaliseren van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap aan de hand van een plan van aanpak.

- Bespreek en (her)bevestig helder en concreet en met elkaar hoe het gewenste opdrachtgever- en opdrachtnemerschap eruit ziet. De (aangevulde) samenwerkingsovereenkomst van destijds is hierbij een goede onderlegger.
- Benoem expliciet ieders rol en verantwoordelijkheden en zorg dat deze, met de opdracht, scherp op ieders netvlies staat, in alle lagen van de organisaties.
- Bevestig ook de bestaande afspraken, of maak nieuwe, over overlegstructuur en deel dit met elkaar binnen alle lagen van de organisaties.

Conclusie 2 = Overlegstructuur

De overlegstructuur die destijds met elkaar is afgesproken, functioneert niet geheel conform die afspra- ken. Met name op het niveau van de accountoverleggen (de oorspronkelijke subtafels). Deze overleggen vinden wel plaats, maar de beleidsmedewerkers zijn niet structureel betrokken. De interactie en verbinding en de integraliteit waar de overlegstructuur aan zou moeten bijdragen, komt zo onvoldoende tot stand.

Aanbeveling 2.a =

Realiseer bij beide partners een Accountteam t.b.v. deze opdracht waarin medewerkers vanuit de ver- schillende betrokken beleidsterreinen zitting hebben en zaken met elkaar uitwisselen en afstemmen. Deze teams vormen zo de plek waar (interne) lijnen samenkomen. Samenwerking en afstemming op het niveau van beleid vindt met name vanuit en tussen deze accountteams plaats.

Aanbeveling 2.b =

Organiseer het accountoverleg structureel (bijvoorbeeld zoals destijds afgesproken 6-wekelijks) en zorg dat hierbij van beide organisaties de beleidsambtenaren/medewerkers van de verschillende beleidster- reinen deelnemen en in positie worden gebracht.

5.2.2 Conclusies en aanbevelingen m.b.t. sturing en verantwoording

Ook voor de doorontwikkeling van de sturing en verantwoording op de maatschappelijke doelen vormen de Samenwerkingsovereenkomst en het Prestatiedocument die eerder zijn opgesteld een goede basis. Een volgende gewenste stap is hier een concretisering van (onderdelen van) de cyclus van doelen en indicatoren. We stellen daarvoor onder 5.3 een Stappenplan voor.

Conclusie 3 =

De huidige maatschappelijke doelen (beleidsdoelen) zijn geformuleerd op impactniveau (maatschappelijk effect) en zijn nog onvoldoende doorvertaald naar output- en outcomeniveau (activiteiten en resultaten), waardoor niet goed duidelijk wordt hoe de activiteiten en inzet van VvE en de resultaten daarvan zich verhouden tot en bijdragen aan de te realiseren maatschappelijke doelen.

Aanbeveling 3 =

Wat helpt om richting te geven aan Voorschoten voor Elkaar, en bij de verantwoording, is een doorvertaling van de abstracte beleidsdoelen naar doelen op outcome- en outputniveau (activiteiten en resultaten), met daarbij een beargumenteerde koppeling van output-/outcomedoelen aan de impactdoelen (de werkende elementen) en met meetbare streefcijfers/KPI's. Daarmee ontstaat een transparantere en navolgbaardere beleidscyclus. Het Stappenplan dat onder 5.3 wordt beschreven kan hierbij helpen.

Conclusie 4 =

Andersom – en samenhangend met de vorige conclusie – sluit ook de huidige verantwoordingsinformatie nog onvoldoende aan op de maatschappelijke doelen om vast te kunnen stellen of deze doelen worden gerealiseerd. Ook hier ontbreekt de nodige vertaling en verbinding.

Aanbeveling 4 =

Formuleer de verantwoordingsrapportage op het niveau van concrete output en outcome (activiteiten en resultaten), met meetbare streefcijfers en een (cf. aanbeveling 3) expliciete en beargumenteerd koppeling aan de beleidsdoelen. Ook hierbij kan het verderop beschreven Stappenplan (zie 5.3) helpen.

Conclusie 5 =

De huidige cyclus van telkens eenjarige subsidiëring leidt bij Voorschoten voor Elkaar tot terugkerende onzekerheid over de financiële situatie en te beperkte mogelijkheid tot opbouw eigen vermogen. Ook het niet samenlopen van de subsidieaanvraag/toekenning met de gemeentelijke begrotingscyclus draagt bij aan onzekerheid en herstelwerk.

Aanbeveling 5 =

Verstrek de subsidie aan Voorschoten voor Elkaar als een meerjarige in plaats van telkens eenjarige subsidie en stem de subsidiëring af op de begrotingscyclus waardoor er tijdiger duidelijkheid en meer financiële zekerheid ontstaat voor Voorschoten voor Elkaar.

5.3 Stappenplan

Om de hierboven geformuleerde aanbevelingen in de praktijk te realiseren kunnen de volgende stappen gezet worden:

Stap 1: Formuleer een Beleidslogica: een logische cyclus van input (middelen) -> output (activiteiten) -> outcome (resultaten) -> impact (maatschappelijke effecten) en v.v.

Formuleer in samenspraak – gemeente en Voorschoten voor Elkaar – een Beleidslogica (ook wel *Theory of Change*) met de door de gemeente bepaalde maatschappelijke hoofddoelen als uitgangspunt (het *Wat*). De logica is het verband tussen deze door de gemeente beoogde maatschappelijke effecten (de impact) en de daartoe door VvE in te zetten middelen (input) en activiteiten (output) (het *Hoe*) en daarmee te realiseren resultaten (outcome).

Stap 2: Benoem daarbij de werkende mechanismen

Gericht op de beoogde maatschappelijke effecten bepaalt Voorschoten voor Elkaar welke activiteiten daartoe worden ingezet (output) en benoemt daarbij de werkende mechanismen (het *Hoe*). Voorschoten voor Elkaar neemt hierbij de lead en bespreekt dit met de gemeente.

Stap 3: Stel samen een Verantwoordingsplan op

Om de resultaten (outcome) van de activiteiten van Voorschoten voor Elkaar goed in beeld te krijgen en blijvend te kunnen monitoren is het noodzakelijk dat er een verantwoordingsplan (of meetplan) wordt opgesteld. Dit meetplan stellen de gemeente en Voorschoten voor Elkaar gezamenlijk op.

Het is van belang om in dit meetplan onderscheid te maken tussen procesdoelen (welke activiteiten moeten we hebben uitgevoerd?) en resultaatdoelen (wat moeten deze activiteiten opleveren?) en om per doel vast te stellen hoe deze kan worden gemeten (streefcijfers) en met welke frequentie deze doelen gemeten worden. Besteed daarbij ook aandacht aan hoe de doelgroepen waarop de activiteiten zich richten, deze activiteiten hebben ervaren, wat voor hun de meerwaarde is (geweest), gerelateerd aan de output-, outcome- en impactdoelen. Het gaat in het verantwoordingsplan dus zowel om het tellen als het vertellen. Bij het opstellen van KPI's kan het KPI-model van Sociaal Werk Nederland helpen: [KPI-model | Sociaal Werk Nederland](#). Bij het meten van het doelbereik kan zowel de gemeente als Voorschoten voor Elkaar als een onafhankelijke derde partij een rol spelen. Maak ook hierover duidelijke afspraken.

Stap 4: Bespreek periodiek de voortgang in accountoverleg

Om de resultaten van de activiteiten van Voorschoten voor Elkaar goed te kunnen monitoren in relatie tot de door de gemeente gewenste maatschappelijke effecten is het van belang hierover periodiek overleg met elkaar te hebben. Het is aan de gemeente en Voorschoten voor Elkaar om te bepalen hoe vaak er overleg dient plaats te vinden, maar we bevelen aan om in ieder geval eens per kwartaal of eens per half jaar dit overleg te laten plaatsvinden op basis van een rapportage over de resultaten van de activiteiten van Voorschoten voor Elkaar. Dat betekent niet dat alle resultaten in ieder overleg besproken moeten worden, daar kan een prioritering aan gekoppeld worden, afhankelijk van de actuele maatschappelijke ontwikkelingen en de politiek-bestuurlijke prioriteiten.

Wie er deelnemen aan het periodieke overleg over de (tussentijdse) resultaten is afhankelijk van de prioritering. Dat zal dus betekenen dat de overleggen qua deelnemers en thema's variëren, maar het is aan te bevelen om jaarlijks een overleg te hebben waarin alle hoofddoelen van het beleid aan de orde komen en dat deze dan besproken worden aan de hand van de geformuleerde Beleidslogica. Die bespreking kan leiden tot een actualisering van het beleid.



Bijlagen

B

Tabel B.1 Beleidsindicatoren per maatschappelijk hoofddoel voor het sociaal domein in de gemeente Voorschoten³⁸, met de bijbehorende waarde voor 2016 en streefcijfers voor 2018-2021

Beleidsindicator	2016	2018	2019	2020	2021
1. Inwoners zijn zo zelfredzaam mogelijk en houden zo lang mogelijk de regie over het eigen leven					
Banen, aantal per 1.000 inwoners in de leeftijd 15-64 jaar (landelijk 744 (2016))	377,7	400	400	400	400
Netto arbeidsparticipatie, % werkzame beroepsbevolking t.o.v. beroepsbevolking (landelijk 65,8 (2016))	68,1%	69%	69%	69%	69%
Personen met een bijstandsuitkering. Aantal per 10.000 inwoners (landelijk 413 (2016))	223	220	210	200	200
Lopende re- integratievoorzieningen (landelijk 150 (2015))	204	204	204	204	204
Doelgroepenregister inclusief Wsw'ers	73				80
Aantal verhuizingen inwoners 65-79 jaar	125				125
Aantal verhuizingen inwoners ouder dan 80 jaar	107				107
Totaal aantal woningaanpassingen	31				30
Hulp bij huishouden	405				350
Begeleiding	150				150
2. Inwoners groeien gezond en veilig op en kunnen zich maximaal ontwikkelen					
Jongeren met een delict voor de rechter, in % 12 t/m 21 jarigen (landelijk 1,45 (2015))	1,03%	1%	0,9%	0,8%	0,7%
Kinderen in uitkeringsgezin, % kinderen tot 18 jaar (landelijk 6,58 (2015))	3,61%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Achterstandsleerlingen, % 4- t/m 12-jarigen (landelijk 11,61 (2012))	4,6%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Werkloze jongeren, % 16- t/m 22-jarigen (landelijk 1,52 (2015))	1,04%	1%	1%	1%	1%
Jongeren met jeugdbescherming, % jongeren tot 18 jaar (landelijk 1,2 (2016))	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Jongeren met jeugdreclassering, % van 12 tot 23 jaar (landelijk 0,5 (2016))	0%	0%	0%	0%	0%
Veilig Thuis	81				70
Aantal verwijzingen HALT (10.000 jongeren)	89,2				75
Verzuim voortijdig schoolverlaten	1,8%				1,4%
3. Voorschoten is veilig en er is sociale cohesie					
Ooit gedronken % (11-18 jaar)	47% (2013)				40%
Hulp aan burens %	66% (2015)				70%

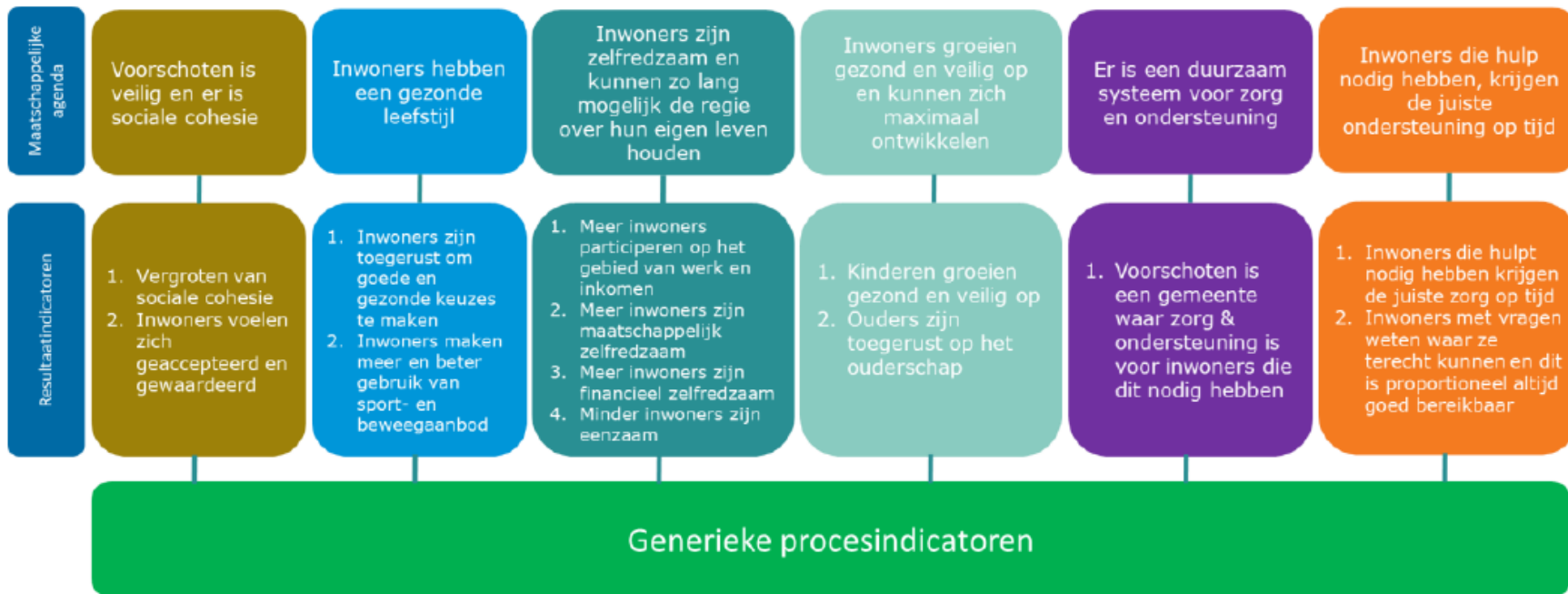
³⁸ Beleidsnota 'Iedereen doet mee: Beleidsplan Sociaal Domein 2018 – 2021.'

Beleidsindicator	2016	2018	2019	2020	2021
Verbondenheid buurt (schaal 1-10)	7,37 (2015)				7,5
Whatsapp buurtpreventiegroepen	31				40
4. Er is een duurzaam systeem voor zorg en ondersteuning. De ondersteuning vindt dicht bij huis plaats.					
Cliënten met een maatwerkarrangement Wmo, aantal per 10.000 inwoners (landelijk 620 (2016))	490	480	470	460	460
Jongeren met jeugdhulp, % jongeren tot 18 jaar (landelijk 10,7 (2016))	10,6%	11%	11%	11%	11%
Ik vind de kwaliteit van ondersteuning die ik krijg goed	78%				90%
De ondersteuning die ik krijg past bij mijn hulpvraag	79%				90%
Door de ondersteuning die ik krijg kan ik mij beter redden	82%				90%
Aantal Wmo-cliënten die Wlz-cliënt worden	28				35
Aantal actieve raadplegingen Centrale adviesraad Wmo/ASD	6				10
Trajecten tegenprestatie	15				20
De medewerker en ik hebben in het gesprek samen naar een oplossing gezocht	72%				85%
5. Inwoners die hulp nodig hebben krijgen de juiste ondersteuning op tijd					
Cliënten met een maatwerkarrangement Wmo, aantal per 10.000 inwoners (landelijk 620 (2016))	490	480	470	460	460
Jongeren met jeugdhulp, % jongeren tot 18 jaar (landelijk 10,7 (2016))	10,6%	11%	11%	11%	11%
Ik werd snel geholpen	77%				90%
Ik wist waar ik moest zijn met mijn hulpvraag	78%				90%
Mantelzorgers met hoge belasting	41%				35%

Tabel B.2 Voorstel voor de KPI's in het jaarplan 2020

Prestatie-indicator	Indicator	Nulmeting
Bereik: VvE is er voor alle inwoners. Voor kwetsbare inwoners heeft VvE specifieke aandacht	Aantal (kwetsbare) inwoners dat VvE bereikt heeft Aantal doorverwijzingen	Registratiesysteem VvE
Toegankelijkheid: Inwoners kennen VvE en weten VvE makkelijk te vinden	Aantal inwoners dat VvE kent	Enquête
Tijdig: inwoners krijgen op tijd ondersteuning	Aantal dagen waarbinnen VvE reageert op meldingen van inwoners/verwijzers/partners. Aantal dagen waarbinnen VvE passende actie onderneemt.	Registratiesysteem VvE
Actief zijn: inwoners zijn actiever geworden en doen mee; zij doen meer voor een ander	Aantal inwoners dat deelneemt Aantal inwoners dat zich inzet	Registratiesysteem VvE Enquête
Aantal initiatieven: inwoners en vrijwilligersorganisaties organiseren activiteiten	Aantal activiteiten in de buurt	Registratiesysteem VvE
Eigen kracht: VvE verhoogt zelfredzaamheid en zelfregie van haar klanten	De mate waarin klanten zelf verder kunnen, problemen verminderen of zelfredzaamheid is gestabiliseerd of verhoogd	Een vorm van zelfredzaamheidsmeting of enquête
Klantwaardering: klanten van VvE zijn tevreden over de dienstverlening en de wijze waarop VvE werkt	Tevredenheidsscore Positieve Storytelling	Enquête Spiegelgesprekken Tellen en vertellen
Samenwerkingscore: door de wijze waarop VvE samenwerkt met samenwerkingspartners dragen zij gezamenlijk bij aan de maatschappelijke effecten	Tevredenheid van samenwerkingspartners Aantal samenwerkingsactiviteiten	Enquête Stakeholdersbijeenkomsten Registratiesysteem VvE

Figuur B.1 Generieke procesindicatoren



Tabel B.3 Overzicht aanbod VvE van 2019 – 2024

Aanbod	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Welzijnsaanbod VvE, al voor 2019 aanwezig						
Alzheimercafé	X	X	X	X	X	X
Belastingspreekuur	X	X	X	X	X	X
Burgerinitiatief de kinderclub ondersteuning en locatie bieden	X	X	X	X	X	
Burgerinitiatief fietsmaatje	X					
Burgerinitiatief huiswerkbegeleiding ondersteuning en locatie bieden	X	X	X	X	X	X
Buurtontmoetingsplekken Parkhuis/Heemtuin & Vliethuis	X	X	X	X	X	X
Cursus over dementie voor mantelzorgers	X	X	X	X	X	X
Dag van de mantelzorger, mantelzorgwaardering, ook jonge mantelzorger	X	X	X	X	X	X
Deelname werkgroepen eenzaamheid & langer thuiswonen	X					
Dineren bij gezinnen thuis	X					
Een tegen eenzaamheid/eenzaamheidsbestrijding	X	X	X	X	X	X
Eerste aanspreekpunt voor inwoners in Voorschoten	X	X	X	X	X	X
Formulierenbrigade	X	X	X	X	X	X
H6 samenwerking en casusbespreking (Gemiva, Limor, Fontyenenburg, MEE, Kwadraad, gemeente)	X					
Individuele ondersteuningsvragen	X	X	X	X	X	X
Klussen en boodschappendienst	X	X	X	X	X	X
Maatjesproject	X	X	X	X	X	X
Mantelzorgondersteuning	X	X	X	X	X	X
Meer bewegen voor ouderen/beweegactiviteiten	X	X	X	X	X	
Nationale ouderendag (VvE, VOV en Rotary)	X					
Odensehiskamer (maatwerkvoorziening); versterken dagactiviteiten van 2022	X	X	X	X	X	X
Ontmoetingsmiddag Vliethuis (vanuit welzijn op recept)	X					
Opbouwwerk, aanwezig in de wijk, sociale basis	X	X	X	X	X	X
Open eettafel (o.a. eenzaamheidsbestrijding); vanaf de Corona-periode omgezet in Open Koffie	X	X	X	X	X	X
Respijtzorg	X	X	X	X	X	X
Samenwerking activiteitencentra coördineren, stimuleren (VOV, Boschbloem, Alletahof)	X	X	X	X	X	X
Samenwerking met de Wmo-consulenten	X	X	X	X	X	X

Aanbod	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Schildersclub	X	X	X	X	X	X
Tegenprestatie; sociale activering; inburgering	X	X	X	X	X	X
Thuisadministratie	X	X				
Vrijwillige inzet, digitaal platform, vrijwilligerssteunpunt	X	X	X	X	X	X
Vrijwilligersmarkt (informatie over VvE, andere organisaties en vrijwilligerswerk)	X					
Vrijwilligerswaardering	X	X	X	X	X	X
Welzijn Op Recept	X	X	X	X	X	X
Welzijnsvisites 75+	X	X	X	X	X	X
Werkplek en/of grote overlegruimte bieden aan o.a. Limor, gemeente (o.a. JC), JB-west	X	X	X	X	X	X
Voorheen aanbod van Kwadraad & MEE						
Deelname zorgnetwerk	X	X	X	X	X	X
Maatschappelijk werk, nu sociaal werk (samenvoeging met indiv ondersteuningsvragen)	X	X	X	X	X	X
Onafhankelijke cliëntondersteuning	X	X	X	X	X	X
PSHOR (crisis- en rampenopvang, regionale samenwerking)	X	X	X	X	X	X
Schoolmaatschappelijk werk	X	X	X	X	X	X
Sociaal raadslidenwerk (vanaf 2021 extra baten)	X	X	X	X	X	X
Voorheen aanbod van stichting Jeugd- en Jongerenwerk						
Aandacht voor drugs- en drankvoorlichting & extra inzet oud&nieuw	X	X	X	X	X	X
Activiteiten voor en met jongeren	X	X	X	X	X	X
Ambulant jongerenwerk	X	X	X	X	X	X
Deelname veiligheidsoverleg/PO-overleg	X	X	X	X	X	X
Doorontwikkelen jongerenwerk, ook tiener- en kinderwerk					X	X
Locatiegebonden jongerenwerk (walk-in)	X	X	X	X	X	X
Realiseren van een of meerdere JOB's (jongerenontmoetingsplekken) & rondes lopen	X	X	X	X	X	X

Aanbod	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nieuwe opdrachten aan VvE vanaf halverwege 2019						
(Pilot) briefadres			X	X	X	X
(Pilot) GGZ (voorheen Curium; baten uit taakveld zorg via jeugd)	X	X	X	X	X	X
Armoederegisseur (plan van aanpak financiële zelfredzaamheid)		X	X	X	X	X
Avondspreekuur EHBG via gelden Menzis				X		
Buurtbuddies (voorheen Buurtcirkel Pameijer)				X	X	X
Deelname werkgroep kansrijke start					X	X
Deelname werkgroepen regionale maatschappelijke opvang (tactische tafels)				X	X	X
Energiearmoede, ondersteuning bieden bij aanvragen toeslagen				X	X	X
Financieel Informatie Punt (FIP)			X	X	X	X
Geven bijdrage aan vrijwilligersorganisaties (C11) & versterken samenwerking	X	X	X	X	X	
Jeugd- en gezinsondersteuning (tot juni 2022 Cardea)				X	X	X
Kartrekker jeugd- en gezinssamenwerking	X	X	X	X	X	X
Meedenken over en scholing op het terrein van suïcidepreventie		X	X	X	X	X
Oekraïneondersteuning (jongerenwerk, wijkwerk en individueel)				X		
Ondernemersloket (samenwerking met ondernemersklankbord)			X	X	X	X
Ontwikkeling BWO, inrichting 1 loket (samenvoeging met eerste aanspreekpunt zijn)	X	X	X	X	X	X
Oppakken VT-meldingen jeugdigen				X	X	X
Oppakken VT-meldingen volwassenen	X	X	X	X	X	X
Organisatie ggz-netwerk	X	X	X	X	X	X
Meedenken over en soms bieden van overbruggingszorg	X	X	X	X	X	X
Penhouderschap budgetten sport- en preventieakkoord		X	X	X	X	
Peuterconsulent (onderdeel vroeg- en voorschoolse educatie)					X	X
POH-jeugd bij de huisartsen (voorheen Rivierduinen)				X	X	X
Samenbrengen van en samenwerken met sociale alliantie	X	X	X	X	X	X
Samenwerking met 'ggz in de wijk'	X	X	X	X	X	X
Toeslagenaffaire ondersteuning casussen			X	X	X	X
TOZO, bellen van alle ondernemers			X			

Aanbod	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Uitbreiding formatie Sociaal Raadslieden (vanaf 2021 met extra middelen gemeente)		X	X	X	X	X
Vroegsignalering, EHBG			X	X	X	X
Website VvE (en aanvullen CJG & gemeente site)	X	X	X	X	X	X
Werkgeverschap sport- en preventieakkoord		X	X	X	X	
Werkplek bieden aan ggz-suïcidepreventiemedewerker (iedere vrijdag)					X	X
Aanbod ontwikkeld door VvE vanaf 2020						
Activiteiten met en voor jonge mantelzorgers (roofvogelworkshop, Duinrell en meer)		X	X	X	X	X
Antonuurkje (roze ouderen)				X	X	X
Collegereeks voor senioren				X	X	?
Communicatiemedewerker in loondienst	X	X	X	X	X	X
Corona-acties		X	X			
Cursus positief leven				X	X	X
Eat and meat					X	X
Gezonde lunch, verzorgd door Gemiva		X	X	X	X	X
Hoofdkantoor locatie Zwaluwweg (GGD is onderhuurder, gemeente verhuurder)		X	X	X	X	X
Inhuur zzp jeugd- en gezinswerker, borging sluitende jeugd- en gezinsondersteuning		X	X	X	X	X
Jongerenactiviteitencentrum de Basement (kelder gemeentehuis)			X			
Jongerenactiviteitencentrum de Groene Kikker (van particuliere verhuurder)				X	X	X
Koffie-ochtend bewoners VPT				X	X	X
Meidenontmoetingsavonden (jongerenwerk)					X	X
Meidenmiddagen en avonden (meidencoaching, hulpverlening)		X	X	X	X	X
Muziekbingo					X	X
OdensehuisOrkest (baten zelf gegenereerd bij fondsen 1-malig 5000 van gemeente)		X	X	X	X	X
Samenwerking bibliotheek (taalmaatjes, leskist, formulierenbrigade etc.)	X	X	X	X	X	X
Samenwerking peuterspeelzalen, JGZ, VluchtelingenWerk, onderwijs	X	X	X	X	X	X

Aanbod	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Samenwerking Voedselbank	X	X	X	X	X	X
Samenwerkingsovereenkomst fonds gehandicaptensport					X	X
Samenwerkingsovereenkomst stichting Babyspullen					X	X
Sluit ouderen niet uit, maar aan; iPad-project	X	X	X	X	X	
Vliettuin, buurtontmoetings- & vrijwilligersproject			X	X	X	X
Voorraadkast, voedselpakket voor inwoners					X	X
Warme kamers (bij ons en samenwerking met anderen)				X		
Website meedoen in Voorschoten (verzoek van senior magazine)		X	X	X	X	X
Wegwijs op school				X	X	X
Mantelzorgondersteuning (met activiteiten zoals Workshop Bordje vol, Mindfulness, Wandelen, Lachen en meer)	X	X	X	X	X	X
Zorgouderbijeenkomsten				X	X	X

Tabel B.4 Financiële ontwikkeling VvE 2020-2024

Activiteit	2020	2021	2022	2023	2024
Basissubsidie	€ 1.210.000	€ 1.210.000	€ 1.238.000	€ 1.450.719	
Sociale activering	€ 35.445	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.880
Pilot GGZ	€ 54.877	€ 54.877	€ 54.876	€ 54.000	€ 57.292
Opstart loketfunctie	€ 75.000				
Odense huiskamer	€ 25.000				
Spuk leefstijlinterventie		€ 65.142	€ 22.447		
Coördinator sportakkoord		€ 80.000	€ 40.000	€ 40.000	
Sociaal raadswerk		€ 15.600	€ 50.600	€ 95.000	€ 99.180
Armoederegisser	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000		
Ondernemersloket		€ 2.500		€ 2.500	
Nabelactie ondernemers		€ 16.000			
Toeslagenaffaire		€ 34.749	€ 15.875		
EHBG		€ 23.350	€ 41.864	€ 35.000	€ 36.540
Oekraïne			€ 30.000		
Buurtcirkel			€ 23.500	€ 48.500	€ 50.634
Dagactiviteiten Vliethuis			€ 25.000		
Uitbreiding jeugd- en jongerenwerk				€ 72.500	€ 145.000
Motie jeugd- en jongerenwerk				€ 10.000	€ 10.000
Werkzaamheden jeugdteam			€ 365.300	€ 410.658	€ 342.066
Duurzaam muziek	€ 5.000				
Sportakkoord	€ 20.000	€ 40.000	€ 37.716		
POH				€ 312.000	€ 312.000
Extra EHBG					€ 48.000
Odense huisconcert					€ 5.000
Totaal	€ 1.460.322	€ 1.597.218	€ 2.000.178	€ 2.550.877	€ 2.762.224

Tabel B.5 Door de stuurgroep Jeugd (VvE en gemeente) vastgestelde KPI's ambulante begeleiding jeugdigen en POH Jeugd

Ambulante begeleiding jeugd					
	Procesindicator	Doel	Meet-frequentie	Meetproces	Resultaat juni-december 2022
Effectiviteit	Het jeugdteam is bekend bij de inwoners en ketenpartners	Het jeugdteam is een toegankelijk en laagdrempelig punt waar ouders en jeugdigen met hun vragen terecht kunnen en waar ketenpartners heen kunnen voor advies en doorverwijzing.	Halfjaarlijks	Signalen dat het jeugdteam bekend is en signalen dat dit niet het geval is	Gerealiseerd: jeugdigen, inwoners, GGD, scholen, huisartsen en vele andere partners weten VvE te vinden.
	Aantal trajecten waarin samen-gewerkt wordt met andere orga-nisaties in het voorliggend veld	Zorgen voor gezamenlijke trajecten, waarbij zo veel moge-lijk wordt ingezet op het voorliggend veld. Hierbij is nor-maliseren en demedicaliseren het uitgangspunt.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	Er wordt met veel partner sa-mengewerkt, bijv. schoolmaat-schappelijk werkers en fondsen.
	Aantal trajecten door jeugdteam zelf opgepakt of opgeschaald	De ondersteuning wordt zo veel mogelijk opgepakt door het jeugdteam zelf. Waar nodig wordt er opgeschaald naar de specialistische zorg.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	VvE rapporteert aantal trajecten uit 2021, instroom, lopende tra-jecten, uitstroom en mee naar 2023. Tot slot rapporteert VvE het aantal verwijzingen en naar wie.
	Aard van de problematiek (crisis-opvang, opvoeding, veiligheid, etc.)	Inzicht in welke ondersteuningsvragen er veel voorkomen en welke trends te zien zijn om hierop te kunnen anticipe-ren.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	VvE rapporteert aantal onder-steuningsvragen op de verschil-lende probleemgebieden.
	Aantal trajecten waarbij doelen jeugdige zijn behaald	De inzet van het jeugdteam zorgt voor toegenomen zelf-redzaamheid en duurzaam herstel van de jeugdige en het gezin.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem Evaluatie actieplan van aanpak jeugdprofessio-nal en gezin	Niet mogelijk om te rapporte-ren, duur opdrachtperiode is korter dan gemiddelde begelei-dingsduur.
	Reden afsluiting traject	Inzicht in de reden van afsluiting van trajecten.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	Aantal afgeronde trajecten, doorverwezen en redenen af-sluiting.
Aan-tallen	Inwoners hebben na aanmelding binnen 2 weken telefonisch con-tact voor een afspraak	Het jeugdteam zorgt voor het snel en gedegen oppakken van een ondersteuningsvraag.	Halfjaarlijks	Wachttijden	Contact is er altijd binnen twee weken, wachttijd voor een af-spraak is 30 dagen.

Ambulante begeleiding jeugd					
	Procesindicator	Doel	Meet-frequentie	Meetproces	Resultaat juni-december 2022
	Aantal trajecten	Inzicht in het aantal trajecten.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	In 2022 zijn 147 trajecten gestart, waarvan 96 op/na 1 juni.
	Aantal afgesloten trajecten	Inzicht in het aantal afgesloten trajecten en de reden daarvoor.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	45 trajecten afgesloten in 2022
	Gemiddelde duur begeleiding	Inzicht in de gemiddelde duur van begeleiding, waarbij uitgangspunt is kortdurend. Dit met de insteek dat de inwoner zo snel als mogelijk verder kan zonder professionele ondersteuning. De professional is slechts passant. Wel blijft langdurige regie-ondersteuning mogelijk bij de kwetsbaarste gezinnen.	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	Geen goed beeld i.v.m. duur opdrachtperiode. VvE rapporteert de duur begeleiding voor de 45 afgesloten trajecten.
Kwaliteit	Tevredenheid ouders/jeugdige over inzet	Inzichtelijk of het gezin tevreden is over de inzet van de ondersteuning en de behaalde resultaten.	Jaarlijks	Korte vragenlijst bij afsluiting traject Aantal klachten	Gezinnen en jeugdigen geven regelmatig aan tevreden te zijn, geen formele klachten.
	Tevredenheid over wederzijdse samenwerking jeugdconsulenten en jeugdteam	Zorgen voor een optimale samenwerking, waardoor er een goede doorgeleiding is van ondersteuningsvragen en het gezin zo snel mogelijk de juiste ondersteuning krijgt.	Eerste jaar per kwartaal Halfjaarlijkse met externe	Per kwartaal op basis van concrete casussen het werkproces evalueren en bijstellen Halfjaarlijks met onafhankelijke externe	Eerste bijeenkomst heeft plaatsgevonden. VvE rapporteert aantal knelpunten, o.a. versnippering mandaat bij gemeente en afwezigheid van stuurgroep jeugd.
	Samenwerking met ketenpartners	Zorgen voor een optimale samenwerking, waardoor er een opeenvolgende keten ontstaat met warme overdracht, waardoor het gezin niet steeds opnieuw het verhaal moet doen en wel de juiste ondersteuning krijgt.	Halfjaarlijks	Op basis van signalen en knelpunten Waar nodig door bespreken werkproces op basis van concrete casussen	Met diverse partners wordt afgestemd, veiligheid is onderdeel van gesprek. VvE vindt dat beter wordt samengewerkt dan voorheen door inzet jeugdteam.

Praktijkondersteuning jeugd bij huisartsen

	Procesindicator	Doel	Meet-frequentie	Meetproces	
Effectiviteit	Aard van de problematiek (lichamelijk, cognitief, Gezin en Opvoeding, etc.):	Inzicht in de aard van de problematiek	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	VvE rapporteert aantallen per probleemgebied.
Aantallen	Totaal aantal trajecten/aanmeldingen huisartsen	Inzicht in omvang aantal trajecten en verdeling over huisartsen	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	86 aanmeldingen in Q3 en Q4 2022
	Lopende trajecten	Inzicht in aantal lopende trajecten	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	58 trajecten mee naar 2023
	Afgesloten trajecten	Inzicht in aantal afgesloten trajecten	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	28 trajecten
	Aantal trajecten (1 ^e lijn, 2 ^e lijn, zonder verwijzing, etc.)	Inzicht in opvolging en verwijzingen meldingen	Halfjaarlijks	Registratiesysteem	Aantal opgepakt door POH-jeugd zelf, aantal doorverwijzingen
Kwaliteit	Tevredenheid huisarts over de inzet van de POH-jeugd	Tevredenheid over inzet en werkwijze van de POH-jeugd (ervaringen van huisartsen). Kloppen de verwachtingen van de inzet van de POH-jeugd uitwerking in de praktijk?	Halfjaarlijks	Halfjaarlijkse gesprekken met huisartsenpraktijk, POH-jeugd en projectleider/teammanager	Huisartsen zijn tevreden, korte lijnen, nog wel ruis voor praktische zaken (afmelden bij ziekte etc.)
	Tevredenheid huisarts en POH-jeugd over de samenwerking	Korte lijnen en een optimale samenwerking tussen huisartsen en POH-jeugd/jeugdteam, waardoor ondersteuningsvragen van het gezin vroegtijdig opgepakt kunnen worden en waar mogelijk niet doorverwezen naar de specialistische ggz. Hoe verloopt de samenwerking en waar ligt de meerwaarde? Waar liggen aandachtspunten om de samenwerking nog meer te versterken?	Halfjaarlijks	Halfjaarlijkse gesprekken met huisartsenpraktijk, POH-jeugd en projectleider/teammanager	Tevreden over o.a. korte lijnen, aanwezigheid op locatie, minder verwijzingen en meer tijd voor gesprekken. Aandachtspunten zijn wachtlijsten en volle caseloads.
	Tevredenheid van gezin over de inzet van de POH-jeugd.	Inzichtig of het gezin tevreden is over de inzet van de ondersteuning en de behaalde resultaten. Hoe ervaren inwoners de ondersteuning, is het laagdrempelig en voelen ze zich gehoord? Zijn ze tevreden over de geboden oplossing?	Halfjaarlijks	Korte vragenlijst bij elk afgesloten traject	Het is laagdrempelig, men voelt zich gehoord en is tevreden.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

RegioPlan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl

BIJLAGE 2 UITWERKING AANBEVELINGEN EVALUATIE VVE DEEL WELZIJN

Onderwerp	Aanbevelingen Regioplan	Activiteiten	Beoogd resultaat
1 <u>samenwerking</u>	<p><u>1 met elkaar verder werken aan het professionaliseren van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap aan de hand van een plan van aanpak:</u></p> <p>A Bespreek en (her) bevestig helder en concreet met elkaar hoe het gewenste opdrachtgever- en opdrachtnemerschap op basis van de (aangevulde) samenwerkingsovereenkomst</p> <p>B Benoem expliciet ieders rol en verantwoordelijkheden en zorg dat deze, met de nog duidelijkere opdracht, scherp het netvlies staat, in alle lagen van de organisaties</p> <p>C Bevestig ook de bestaande afspraken, of maak nieuwe, over de overlegstructuur en deel dit met elkaar binnen alle lagen van de organisaties</p>	<p>1 A, B en C Op basis van een plan van aanpak in een gezamenlijk traject door gemeente en VVE verder uit te werken</p> <p>(waarbij rekening wordt gehouden met ruimte voor de professional)</p>	<p>1 A, B en C Besluit en (her) bevestigen (aangevulde) samenwerkingsovereenkomst</p> <p>waarborgen op elkaar aansluiten samenwerkingsovereenkomst, algemene subsidieverordening en algemene subsidieregeling</p>
	<p>2 <u>Overlegstructuur:</u></p> <p>A bij beide partners een accountteam realiseren</p> <p>B structureel accountoverleg organiseren waaraan de medewerkers van beide organisaties deelnemen en in positie worden gebracht</p> <p>C <u>optie:</u> andere juridische vormen van opdrachtgever/opdrachtnemerschap onderzoeken</p>	<p>2A en B Op basis van een plan van aanpak in een gezamenlijk traject door gemeente en VVE verder uit te werken</p> <p>2C Onderzoek en advies door gemeente</p>	<p>2 A en B Besluit en (her) bevestigen (aangevulde) samenwerkingsovereenkomst</p> <p>waarborgen op elkaar aansluiten samenwerkingsovereenkomst, algemene subsidieverordening en algemene subsidieregeling</p> <p>2C Besluit op advies, Uitkomst betrekken bij beleidsplan sociaal domein</p>
2 <u>sturing en verantwoording</u>	<p>3 <u>maatschappelijke doelen (beleidsdoelen) van de gemeente</u> verder door vertalen naar output- en outcome niveau met een beargumenteerde koppeling van output/outcomedoelen aan de impactdoelen en met meetbare streefcijfers en KPI's</p> <p>4 <u>verantwoordingsinformatie van VVE</u> verder door vertalen naar output en outcome met meetbare streefcijfers en expliciet en beargumenteerd koppelen aan de beleidsdoelen</p> <p>5 <u>meerjarige subsidie verstrekken aan VVE en subsidiering afgestemd op begrotingscyclus</u></p>	<p>3 en 4 op basis van een stappenplan in een gezamenlijk traject door gemeente en VVE verder uit te werken</p> <p>(waarbij rekening wordt gehouden met een balans in administratieve lasten)</p> <p>5 inventariseren en uitwerken mogelijkheden meerjarig meer flexibel financieel perspectief door de gemeente</p>	<p>3 en 4 Besluit en vaststellen aangepast prestatiedocument</p> <p>5 besluit op advies subsidie vaststellen via kadernota, subsidieplafond en begroting</p> <p>waarborgen op elkaar aansluiten samenwerkingsovereenkomst, algemene subsidieverordening en algemene subsidieregeling</p>

BIJLAGE 2 UITWERKING AANBEVELINGEN EVALUATIE VVE DEEL TOEGANG EN JEUGD- EN JONGERENWERK

Onderwerp	Aanbevelingen Regioplan	Activiteiten	Beoogd resultaat
1 <u>samenwerking</u>	<p><u>1 Heroverweeg met elkaar hoe breed de opdracht aan VVE moet en kan zijn en ook waar de grenzen liggen.</u></p> <p>A onderdeel daarvan is waar en hoe de toegang tot jeugdhulp te beleggen als mede in relatie tot de (gemeentelijke) toegang tot andere domeinen (Wmo en Participatiewet) en de afstemming daartussen (integraliteit bij multiproblematiek)</p> <p>B onderdeel daarvan is herijken jeugd- en jongerenwerk</p>	<p>Op initiatief gemeente breedte en grenzen opdracht VVE heroverwegen, te starten via onderzoek passende constructie</p> <p>1A Op initiatief van gemeente verder visie ontwikkelen op integrale toegang via voorkeursscenario's, meenemen uitkomst verbeteropdracht jeugd, inventariseren consequenties, advies keuze scenario op basis van criteria kwaliteit dienstverlening, robuustheid organisatie en grip op kosten passend bij toekomstbestendig georganiseerd sociaal domein, planning en proces</p> <p>1B Op initiatief gemeente duidelijker opdracht jeugd- en jongerenwerk formuleren: doelgroep, doel, activiteiten, verwachtingen en resultaten preventie gericht op jongere doelgroep, advies heroverwegen organisatie, consequenties planning en proces</p> <p>Op initiatief gemeente verbeteraanpak samenwerking jeugd en jongerenwerk, BOA's en Politie, in samenwerking met OOV, gericht op preventie overlast en veiligheid jongeren</p>	<p>Advies en besluit uitkomst onderzoek passende constructie opdrachtgever-opdrachtnemerschap, betrekken bij beleidsplan sociaal domein 2025 ev</p> <p>1A Advies en besluit herinrichting toekomstmodel sociaal domein, Visie toegang vastleggen in beleidsplan sociaal domein 2025 ev</p> <p>Bestuursopdracht en uitwerken via project, evt. financiële consequenties via de P&C cyclus</p> <p>1B Advies en besluit herijken jeugd- en jongerenwerk</p> <p>Besluit uitwerken en vast te leggen in aangepaste samenwerkingsovereenkomst</p> <p>waarborgen op elkaar aansluiten samenwerkingsovereenkomst, algemene subsidieverordening en algemene subsidieregeling</p>