



Sterke basis, ambitieus perspectief

Tussenevaluatie subsidietenders gemeente Utrecht, juli 2022



Gemeente Utrecht

zorgprofessionals.utrecht.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Reflecties visitatiecommissie	5
(Vast)lopen op inhoud	6
Samenwerken en ontwikkelen	8
Partnerschap voorbij	10
Leren evalueren	11
Tot slot	12
De werkbezoeken	13
Buurtteam Sociaal	14
DOCK	19
JoU	24
Lokalis	29
SportUtrecht	34
IAOC (U Centraal)	39
Dankwoord	44



Inleiding

De gemeente Utrecht heeft ervoor gekozen om met een aantal grote subsidiepartners in het sociaal domein een samenwerking van zes jaar aan te gaan. Vanuit de ambitie om langdurig samen met deze partners op te trekken om een verschil te maken voor de maatschappelijke opgaven in de stad en de inwoner.

In juni 2022 vond er een tussenevaluatie plaats gericht op het gezamenlijke werk van deze zes organisaties: Lokalis (buurtteams jeugd en gezin), Buurtteamorganisatie Sociaal (buurtteams sociaal), SportUtrecht, DOCK (sociaal makelaars), JoU (jongerenwerk Utrecht) en U Centraal, specifiek voor de opdracht IAOC. IAOC staat voor informatievoorziening, advies (inzet van sociaal raadslieden) en onafhankelijke clientondersteuning. Onder IAOC valt ook de schuldhulpverlening door vrijwilligers. U Centraal voert daarnaast nog verschillende andere taken uit, die zijn echter niet meegenomen in deze evaluatie.

Met de tussenevaluatie willen we zicht krijgen op de samenwerking en de effectiviteit van de betreffende organisaties in het sociaal domein en hun impact op het leven van inwoners. De tussenevaluatie moet zowel inzichten opleveren om de komende periode bij te kunnen sturen en mee te nemen in de volgende uitvraag als een gezamenlijk leerproces onder de betrokkenen op gang brengen. Daarbij kijken we op twee niveaus: de manier waarop het de partners gezamenlijk lukt om de ambities voor de stad te realiseren en de bijdrage van elke individuele organisatie aan deze gezamenlijke ambitie.

Centraal in de Utrechtse aanpak staat het samen met partners leren en ontwikkelen. Daarom is er voor deze tussenevaluatie een onderzoeksmethode gekozen die hier zoveel mogelijk aan bijdraagt. Bij elke organisatie heeft er een lerend werkbezoek plaatsgevonden waarbij zes interviewers in gesprek gingen met professionals, gebruikers, management en samenwerkingspartners op zoek naar verhalen van concrete momenten waarop het al lukt om een verschil te maken én waar het vastloopt. Deze interviewers bestonden uit collega's van een van de andere organisaties, de gemeente Utrecht of een andere samenwerkingspartner, aangevuld met leden van een externe visitatiecommissie. Deze visitatiecommissie, bestaande uit Nora El Abdouni, Willemijn van der Zwaard en Irene Niessen, is gevraagd om vanuit hun 'blik van buiten' mee te doen in de tussenevaluatie. Hun rol is om een aantal overkoepelende thema's uit de werkbezoeken te destilleren en vanuit een waarderend kritische blik een aantal aandachtspunten voor de toekomst te formuleren. Na de afzonderlijke werkbezoeken kwam een groot deel van de betrokkenen samen voor een afsluitend diner waarin de overkoepelende thema's die uit de werkbezoeken kwamen samen zijn verdiept. Een groot deel van het leren vond daarmee ook al tijdens het onderzoeksproces zelf plaats.

In dit eindverslag lees je de belangrijkste uitkomsten terug van deze tussenevaluatie. Allereerst in de vorm van de bevindingen van de visitatiecommissie en vervolgens met een beknopte terugkoppeling van de werkbezoeken aan alle zes de subsidiepartners.



Het initiatief voor de tussenevaluatie komt voort uit een motie van de raad (M256) en is vastgelegd in de Raadsbrief Uitkomst subsidietenders sociaal domein (3 juli 2018). Het Utrechts model gaat ervan uit dat het accounthouderschap van de partnerorganisaties zo is georganiseerd dat de accounthouders continu met de partners “volgen, spiegelen en leren” en daarmee bijsturen waar nodig. Met de raad is afgesproken om de leden halverwege de subsidieperiode uitgebreider te informeren over hoe het staat met de maatschappelijke opgaven in de stad en op welke manier elk van de zes partnerorganisaties hieraan bijdraagt. De tussenevaluatie zou eerst in 2021 plaatsvinden, maar is vanwege corona en druk op de partnerorganisaties en gemeentelijke organisatie met een jaar uitgesteld. Het uitstel maakte het mogelijk om fysiek met partners, ambtenaren en inwoners samen te komen om van elkaar te leren.

De tussenevaluatie in cijfers

- ▶ Tussen **9 juni en 21 juni 2022** vonden er **zes werkbezoeken** plaats.
- ▶ Er deden **30 interviewers** mee.
- ▶ Zij spraken samen **ruim 100 mensen** bestaande uit professionals, management, samenwerkingspartners en gebruikers.
- ▶ Op 5 juli kwamen **75 mensen** hiervan bij elkaar tijdens een **werkdiner**.

De visitatiecommissie sprak daarnaast nog apart met 6 partijen vanuit de aanvullende zorg en interviewde de accounthouders vanuit de gemeente Utrecht.

Reflecties visitatiecommissie

De tussentijdse evaluatie zit erop. Na de voorbereidingsfase, zes werkbezoeken, een aantal aanvullende interviews en het werkdiner zijn we tot een afronding gekomen. Dit eindverslag is een terugblik en een vooruitblik tegelijk: een perspectief op hoe DOCK, JoU, U Centraal (IAOC), SportUtrecht, Lokalis en Buurtteamorganisatie Sociaal samen met de gemeente Utrecht verder kunnen werken aan de maatschappelijke opgaven in de stad.

We hebben ons laten meenemen in zes verschillende werelden die onderling ook veel verwantschap vertonen. We hebben ons onderweg laten verrassen en we hebben ons verwonderd. In onze observaties zijn vier rode draden aan te wijzen, die we in dit eindverslag presenteren. Verderop in het eindverslag staat een korte terugblik per werkbezoek. Onze korte reflecties per organisatie zijn daar te vinden.

De twee hoofdvragen van deze tussentijdse evaluatie waren:

1. Hoe staat het met de maatschappelijke opgaven (de optelsom van ontwikkelopgaven) in de stad en hoe dragen de organisaties daaraan bij?
2. Hoe draagt elke individuele organisatie bij aan deze gezamenlijke ambitie en hoe lukt het hun om te werken als lerende organisatie die zich aanpast aan de continue veranderende vraag? En zien we dit ook terug in de gegevens over de ontwikkeling in het stelsel?



Nora El
Abdouni

Nora El Abdouni
(zelfstandig adviseur)
heeft veel ervaring
met en in het sociaal
werk. Ze is daarvoor
erkend met titels
als: Sociaal werker
2015-2016 en
Verschilmaker 2018.



Willemijn van der
Zwaard (strategisch
adviseur bij Reinaerde)
promoveerde in 2021
op het boek 'Omwille
van fatsoen. De staat
van menswaardige
zorg' waarin de
Utrechtse buurtteams
centraal stonden.

Willemijn
van der
Zwaard



Irene
Niessen

Irene Niessen
(Managing Partner
bij Andersson
Elffers Felix) doet
veel onderzoek in
het sociaal domein,
zowel bij gemeenten,
aanbieders als op
landelijk niveau.

De vier rode draden in ons antwoord op deze vragen zijn:

1. **(Vast)lopen op inhoud.** De inhoudelijke opdracht die deze zes organisaties hebben is breed. Dat is volkomen terecht vanuit de maatschappelijke opgaven bezien, maar vraagt wel om realistische verwachtingen en het stellen van prioriteiten. Niemand kan alles tegelijk.
2. **Samen werken en ontwikkelen.** De leidende principes van het Utrechtse zorgmodel bieden nog altijd positieve en inspirerende houvast, maar een volgende stap is nodig. Rolbewustzijn en gericht samenwerken geven een nieuwe impuls aan het samenspel van de drie zorgsporen.
3. **Partnerschap voorbij.** ‘Het goede gesprek’ wordt veel gevoerd en geeft blijk van partnerschap. Dat levert veel op, maar leidt niet altijd tot een oplossing. Het expliciet maken van wie waarop regie voert (en waarom) helpt om elkaar op afspraken te kunnen aanspreken en het integrale opdrachtgeverschap te versterken.
4. **Leren evalueren.** Kwalitatief hoogwaardige evaluaties leveren juist in een meerjarige aanbesteding niet alleen concrete verbeter- en ontwikkelpunten op, maar dragen ook bij aan het beter leren kennen en waarderen van elkaars rol. Zo kom je samen verder.

(Vast)lopen op inhoud

De inhoudelijke opdracht die deze zes organisaties hebben is breed. Dat is volkomen terecht vanuit het perspectief van vragen waar inwoners van Utrecht ondersteuning bij zoeken. Die vragen beperken zich immers heel vaak niet tot een afgebakend leefgebied, maar spelen dwars door het leven heen. De brede inhoudelijke opdracht is ook begrijpelijk vanuit de maatschappelijke vraagstukken die er liggen en de ambities die de stad (en de gemeenteraad) daarop heeft.

Deze breedte van de opdracht is bovendien waar professionals op lopen. Ze helpen inwoners gewoonweg heel graag verder, wat de vraag ook is. De brede opdracht helpt professionals om vrij te bewegen: ze mogen de ruimte nemen om ‘te doen wat nodig is’. Met bevoegenheid, reflectievermogen, leergierigheid en vakmanschap bewegen zij zich rond Utrechtse inwoners die ondersteuning nodig hebben. Daarin tonen ze veel eigenaarschap en lef en dat is ronduit indrukwekkend om te zien. Ze helpen zo niet alleen individuele Utrechters, maar werken ook hard om scheidslijnen in de samenleving te overbruggen en tegen de stroom in te bouwen aan gemeenschapszin en sociale verbanden. Denk aan de ‘Mannen van goede daden’, een gevarieerde groep klussers die door de sociaal makelaars van DOCK gefaciliteerd worden om buurtbewoners te helpen. Dit zorgt voor nieuwe verbindingen tussen verschillende bewoners in de buurt.

De grote maatschappelijke opgaven waar de zes organisaties een rol in hebben leiden echter ook tot hoge verwachtingen. Die verwachtingen gaan over maatschappelijke impact: over dat wat er op het gebied van o.a. veiligheid, bestaanszekerheid, activering, een goede start en kansengelijkheid moet worden bereikt. De verwachtingen gaan ook over de opbrengsten van de samenwerking tussen de organisaties, aldus de opdrachten aan de zes organisaties. Denk aan ‘de beweging naar voren’, het vergroten van toegankelijkheid, het terugdringen van wachttijden, het verder ontwikkelen van de wijkgerichte aanpak en nog veel meer.

Al deze verwachtingen komen samen in het dagelijks werk van de professionals bij deze zes organisaties. Regelmatig met succes: het niveau waarop en het tempo waarin zij zich ontwikkelen is hoog. Succesvolle proeftuinen, projecten en pilots bieden een solide basis om gezamenlijk grote maatschappelijke impact te realiseren. Wat klein begint wordt steeds groter gemaakt. Mensen worden getraind, geïnspireerd en ondersteund bij het verder ontwikkelen van hun vakmanschap en expertise. 'Generalistisch' werken groeit met de dag.

Tegelijkertijd is er een grens aan de verandercapaciteit van zowel mensen als organisaties. Het kost tijd – veel tijd – om alle professionals in een organisatie op al deze maatschappelijke opgaven de juiste dingen te laten doen. Een succesvolle proeftuin, zoals de proeftuin 'Expertiseteam Veiligheid Utrecht', betekent nog niet dat alle 340 medewerkers van Lokalis zich deze manier van werken meteen eigen hebben gemaakt. Er wordt heel hard gewerkt om daarin meters te maken en de resultaten daarvan liegen er niet om (een halvering van het aantal preventieve verwijzingen naar SAVE). Maar zoals tijdens het werkbezoek werd gezegd: 'Ondertussen vragen we eenzelfde ontwikkeling van onze medewerkers op de werkwijze rond bestaanszekerheid, het jonge kind, gelijke kansen en nog veel meer. Dat is best veel tegelijk.'

Aan ambitie en toewijding bij de professionals en de organisaties dus geen gebrek, maar er zit een grens aan het tempo waarmee deze organisaties hun ontwikkelopgaven kunnen realiseren. Het ondersteunen van wat er is en ontstaat is voorlopig misschien wel ambitieus genoeg.

**Tegelijkertijd is er een grens aan
de verandercapaciteit van zowel
mensen als organisaties.**



Samen werken en ontwikkelen

De samenwerking tussen de zes organisaties – en in het verlengde daarvan tussen de buurtteams en de aanvullende zorgpartijen – verloopt in beginsel goed. In alle werkbezoeken en tijdens de extra gesprekken is door velen onderstreept dat de lijnen vaak kort zijn. Mensen hebben elkaar in de loop van de tijd beter leren kennen en weten elkaar te vinden als dat nodig is. Professionals zijn gegroeid in het weten wanneer op- of afschalen aan de orde is. Dat maakt dat er meestal correct wordt doorverwezen en dat iedereen zijn rol over het algemeen verstaat. Toch kan juist dat rolbewustzijn nog verder worden ontwikkeld en wel langs drie lijnen:

1. Het buurtteam heeft de opdracht om te werken op basis van een vraag: **de hulpvraag van de inwoner(s) vormt de basis** van een ondersteuningsplan en -traject. In de afgelopen periode is beweging gekomen in deze strikte interpretatie van vraaggericht werken. Dat is een goede ontwikkeling, omdat niet alle inwoners een gerichte hulpvraag willen of kunnen formuleren. Deze beweging biedt ruimte om werk te maken van een meer outreachende aanpak naar groepen inwoners die het buurtteam nu nog maar lastig weten te vinden. Bovendien maakt deze beweging het voor partijen in de sociale basis makkelijker om het buurtteam wél te betrekken bij signalen die inwoners bij hen neerleggen, waar dat eerst lastiger ging. De komende tijd wordt zo praktijkervaring opgedaan met een soepelere interpretatie van de opdracht om vraaggericht te werken. Onze aanbeveling is om deze ervaring mee te nemen in de opdrachtformulering van een volgende subsidieronde.
2. Er wordt door de organisaties en de gemeente veel van samenwerken verwacht. In dat kader werd tijdens de tussenevaluatie regelmatig gesproken van 'het ecosysteem'. Zo'n term suggereert dat zolang de organisaties maar als **communicerende vaten** met elkaar samenwerken, de doelen wel bereikt zullen worden. Gericht en effectief samenwerken ontstaat echter niet vanzelf. Op dit moment wemelt het van de initiatieven, pilots en vernieuwingstrajecten om samenwerking te verbeteren. De opdracht en de toegevoegde waarde daarvan zijn

niet altijd duidelijk. Omdat er een cultuur heerst waarin samenwerken belangrijk is, voelen organisaties niet altijd de ruimte om te stoppen met een project dat zij niet als zinvol ervaren. Vooraf én tussentijds expliciet agenderen of de samenwerking (nog) aansluit bij ieders rol en opdracht helpt om 'samenwerken om het samenwerken' te voorkomen. En dat levert weer tijd en energie op voor andere dingen.

3. Waar het buurtteam exclusief verantwoordelijk is voor het realiseren van de basiszorg, zijn er naast de vier organisaties in de sociale basis veel **andere partijen met vergelijkbare doelstellingen** in de wijken actief. Logisch: de sociale basis is in feite de samenleving (of: het samen leven) zelf. Het maakt wel dat het voor de partijen in de aanvullende zorg en voor de buurtteams moeilijk te overzien is wat er allemaal gebeurt én dat het voor de vier organisaties in de sociale basis soms lastig is om positie te kiezen in het samen optrekken. Zijn ze aanjager, volger of verbinder? Het over en weer expliciteren van verwachtingen maakt het samenwerken in de wijk gericht.

Deze drie punten draaien allemaal om rolbewustzijn. Dat is nadrukkelijk iets anders dan rolvastheid. De kracht van de sociale basis en de basiszorg is nu juist dat de mensen die er werken in staat zijn om verschillende rollen aan te nemen en daar ook tussen te schakelen. De genoemde punten dragen bij aan het verder benutten van die kracht.

De zes organisaties zijn lerende organisaties en dat moet zo blijven. Een lerende, reflectieve grondhouding biedt eigenlijk alle ingrediënten om knelpunten op te lossen, zagen we tijdens de werkbezoeken. Daarbij hoort wel dat organisaties actief hun eigen kwetsbaarheden benoemen én dat de gemeente hier aandacht voor heeft. In het bijzonder geldt dit voor de organisaties die naar aanleiding van de keuze van de gemeente om met een beperkt aantal organisaties te werken een fusie achter de rug hebben. Een fusie vraagt veel van een organisatie en haar mensen. **De blik naar binnen** past dan misschien niet bij de opdracht die ze hebben gekregen, maar is wel cruciaal voor het opbouwen van een stabiele en gezonde organisatie. Het is noodzakelijk dat de gemeente ze die tijd gunt en zich realiseert dat het jaren kan duren voor een fusie op alle niveaus afgerond is.



Een andere overkoepelende kwetsbaarheid zien we in de mate waarin het samen ontwikkelen nu gedragen wordt door **bestuurlijke en professionele trekkers** in de organisaties en bij de gemeente. Zij wijden zich met veel energie aan de nodige veranderingen en zorgen die in samenhang worden opgepakt. Dat gaat goed zolang zij er zijn, maar als zij vertrekken of uitvallen dan is het zaak dat de veranderstrategie ook los van personen is geborgd.

Een derde kwetsbaarheid zit in de **arbeidsmarktproblematiek** waar de gehele zorg in Nederland mee kampt. Door het landelijk groeiende personeelstekort in de zorg lopen de wachttijden in de aanvullende zorg snel op. Dat wordt de komende jaren eerder meer dan minder. Er zal steeds vaker sprake zijn van een overbruggingsperiode tussen het indiceren en het ontvangen van zorg. De buurtteams zullen vaker moeten roeien met de riemen die ze hebben – en ook bij hen zullen de wachtlijsten en de werkdruk verder groeien. Dat wordt vervolgens zowel in de aanvullende zorg als bij de organisaties in de sociale basis gevoeld: het buurtteam verwijst eerder door en betreft de sociale basis actief bij complexe casuïstiek. Vrijwilligers van U Centraal geven bijvoorbeeld aan dat zij steeds vaker worden benaderd voor een rol in intensieve, langdurige en inhoudelijk complexe hulpverleningstrajecten (bijvoorbeeld bij inwoners die in afwachting zijn van een Wlz-indicatie). Op papier kan de inzet van vrijwilligers hier uitkomst bieden, maar in de praktijk vraagt dit (te) veel van mensen die dit vrijwillig doen.

De positie van de partijen in de sociale basis vraagt in het licht van de arbeidsmarktproblematiek dus gerichte aandacht. Zij worden nu al ingezet in de periode dat inwoners moeten wachten op de nodige aanvullende zorg die ze nodig hebben. Het is mooi dat de buurtteams hen weten te vinden, maar deze extra belasting mag niet in de plaats komen van de eigenlijke opdracht van de sociale basis. Namelijk: vanuit aanwezigheid in de wijken preventief ondersteunen, begeleiden en verbinden van inwoners. Samenwerking met hen moet daarop zijn gericht, zowel in de preventieve zin als na afloop van een eventueel zorgtraject.

In de woorden van één van de aanvullende zorgpartijen: 'Als onze cliënten uitstromen naar zelfstandig wonen in de wijk gaat het eerst wel goed. Maar na een week komen de muren op hen af. Dat is het kritieke moment waarop je wilt dat bijvoorbeeld een sociaal makelaar van DOCK aanklopt.'

Het is van belang dat de gemeente niet onderschat wat de 'overlevingsmodus' in een tijd van grote schaarste doet met hoe mensen en organisaties samenwerken. De focus van de organisaties zal in de komende jaren noodgedwongen óók moeten liggen op het goed (blijven) zorgen voor hun medewerkers. Om hen daarvoor de ruimte te geven is meer nodig dan een goed gesprek. Dat brengt ons bij de derde rode draad in onze bevindingen.

Partnerschap voorbij

De verhouding tussen de gemeente Utrecht en de zes organisaties berust op principes van partnerschap, co-creatie en gelijkwaardigheid. 'Het goede gesprek' wordt volop gevoerd en levert ook veel op. De leidende principes van het Utrechtse zorgmodel bieden daarin nog altijd houvast. Tegelijkertijd hebben we in bovenstaande paragrafen geschetst dat er op een aantal punten meer focus en prioriteiten moeten worden aangebracht. Dat roept de vraag op tot waar de (regie)rol van de gemeente reikt en hoe deze rol concreet kan worden ingevuld.

Het prioriteren op inhoud levert meteen de vraag op wie daarvan de eigenaar is of zou moeten zijn. De teneur in de gesprekken is dat de organisaties zelf als eerste aan zet zijn om te prioriteren op inhoud. Zij kunnen die prioritering namelijk onderbouwen met behulp van praktijkkennis- en ervaringen; de gemeente kan dat niet of minder goed. Er zijn **drie randvoorwaarden** waar de gemeente in moet voorzien om de prioritering op inhoud te laten plaatsvinden.

1. De gemeente mag een **uitgesproken visie ontwikkelen** die in de praktijk houvast biedt om keuzes te maken. Die visie kan over specifieke inhoudelijke ontwikkelopgaven gaan (zoals bestaanszekerheid, gelijke kansen of veiligheid), maar ook over de benadering van problemen van inwoners in meer algemene zin (inzet op preventie of juist herstel) of over de focus voor samenwerking (welke opgaven vragen samenwerking van welke organisaties). De organisaties kunnen dit vervolgens vertalen naar een aanpak op wijkniveau afhankelijk van de behoeften in die wijk.
2. **Voldoende tijd** is een randvoorwaarde om alle initiatieven die opgebouwd zijn in de afgelopen jaren te laten landen. Ook dat is een vorm van prioriteren: de gemeente geeft dan prioriteit aan de uitvoering in plaats van aan (nieuw) beleid. Dat biedt ruimte om de ingezette lijnen te bestendigen en om de ontwikkelopgaven die er zijn bij alle professionals te laten landen. Dit is verre van 'achteroverleunend' en niks doen: het vraagt juist om heel actief contracteren op inhoud én proces, zonder op de stoel van de uitvoering te gaan zitten.
3. Opdrachten en initiatieven die vanuit de gemeente naar de zes organisaties komen moeten inhoudelijk en in de tijd op elkaar zijn afgestemd. **Integraal opdrachtgeverschap** is een voorwaarde om op inhoud goed te kunnen prioriteren, zowel voor de gemeente als voor de organisaties. Het gebeurt nu nog te vaak dat vanuit verschillende afdelingen bij de gemeente verschillende beleidswensen bij organisaties landen en dat op al die punten tegelijk resultaat wordt verwacht.

Vanuit het partnerschap zijn de betrokken personen binnen de organisaties en de gemeente nu erg met elkaar vervlochten. Dat is een grote kracht, maar soms ook een kwetsbaarheid. Inhoudelijke beleidsontwikkeling en contractmanagement zijn twee verschillende dingen, die om verschillende competenties vragen. Het is een sterk uitgangspunt om die te willen verenigen in één persoon: de accounthouder. Zeker als diezelfde persoon binnen de gemeentelijke organisatie ook nog de rol van interne 'belangenbehartiger' krijgt. Zij zijn degenen die zorgen dat er zo veel

mogelijk samenhang zit in alle verzoeken die vanuit de gemeente aan de zes organisaties worden uitgezet. Accounthouders vormen ook een schild voor verzoeken die niet passen bij de opdracht waar deze organisaties voor staan. Dat is hard werken in een gemeente die op veel dossiers tegelijk ambitieuze stappen wil zetten.

Om het integrale opdrachtgeverschap in de komende jaren verder vorm te geven is het zaak de accounthouders nog duidelijker te positioneren binnen de gemeentelijke organisatie. Dat mag enerzijds minder bescheiden: zij zijn gezamenlijk ambtelijk verantwoordelijk voor de heldere prioritering en focus waar de partijen in de sociale basis en basiszorg op kunnen bouwen. Dat is iets anders dan dat zij ook gaan over hoe de zes organisaties daar vervolgens invulling aan geven. Daar is juist meer bescheidenheid op zijn plaats. Uiteindelijk zijn de organisaties zelf verantwoordelijk voor het realiseren van hun opdracht en de manier waarop ze daarin samen optrekken.

Een verdere ontwikkeling van het partnerschap vraagt dat het contractmanagement vanuit de gemeente een nieuwe fase ingaat. Het datagedreven werken, waar de afgelopen jaren op sommige plekken stappen in gezet zijn, biedt kansen. Door inhoudelijke observaties meer kwalitatief en kwantitatief te onderbouwen, groeit het inzicht in wat nodig is. Dat betekent niet dat alles meetbaar wordt. Het is een risico om het sociaal domein te willen vatten in prestatie-indicatoren. In de sociale basis en basiszorg spelen zoveel factoren waar organisaties geen invloed op hebben, dat de waarde van KPI's als sturingsinstrument sowieso beperkt is. Daarnaast is een dergelijke modelmatige benadering niet helpend voor de ontwikkeling van het partnerschap in het Utrechtse model.

Dit alles zegt ook iets over de rol van de gemeenteraad. De gemeenteraad heeft een belangrijke invloed op de ruimte die de zes organisaties hebben en houden om vanuit de inhoud samen op te trekken. In plaats van de focus primair te leggen op meetbare resultaten en snelle verbeterlagen – zoals dat in de politiek begrijpelijk genoeg vaak gebeurt – is een houding nodig van blijvende nieuwsgierigheid naar de dilemma's en tegenstrijdigheden in de praktijk van het Utrechtse sociaal domein. Inzicht in de praktijk is de beste onderbouwing van

waarom het belangrijk is aan ingezette koerslijnen en gemaakte politieke keuzes vast te houden. Die rust is nodig. Sterker nog: die rust is een voorwaarde om te kunnen blijven ontwikkelen met de grote uitdagingen waarmee de zes organisaties de komende jaren te maken krijgen. Om in het hier en nu wel te voorzien in de nodige politieke verantwoording moet de (zelf)reflectie door alle betrokken partijen voorafgaand, tijdens en na afloop van een subsidieverstrekking van hoog niveau zijn. Dat brengt ons bij de laatste rode draad in onze bevindingen: leren evalueren.

Leren evalueren

De tussentijdse evaluatie was een interventie op zich – en zo was het ook bedoeld. De opgaven waar deze zes organisaties voor staan vragen om aandacht in het hier en nu, maar ook om verbinding met lange lijnen en overkoepelende thema's. De tussentijdse evaluatie heeft beiden geraakt. Een open uitnodiging om ervaringen uit het heden te delen leidde tot boeiende reflecties over wat er nog te ontwikkelen valt. Dat proces op zich leverde **twee concrete bevindingen** op.

1. De toegevoegde waarde van **elkaar (steeds opnieuw) ontmoeten** is groot. De reacties van zowel de interviewers als de geïnterviewden onderstreepten hoe betekenisvol het is om elkaar en elkaars werkpraktijk (beter) te leren kennen. In meerdere werkbezoeken bleek dat dit nu voor het eerst op deze manier gebeurde. In de sociale basis en basiszorg komen veel maatschappelijke opgaven samen en dat geldt ook voor de achterliggende beleidsterreinen. Des te belangrijker is het dat mensen vanuit al die invalshoeken regelmatig met een open blik meelopen en vragen stellen. Niet om meteen tot actie over te gaan, maar gewoon om elkaar beter te leren kennen, te waarderen wat er is en samen nieuwe kansen te zien. Dat is een tijdsinvestering die loont. Met name de scheidslijn tussen maatschappelijke ondersteuning en werk & inkomen zou hiermee kunnen worden verzacht.

2. Er ligt een grote kans in het **benutten van praktijkervaringen** in het verbeteren van 'het systeem'. Professionals van alle organisaties signaleren scherp en adequaat waar regels werken en waar regels juist schuren. Die ervaringen komen op een geaggregeerd niveau nu ook wel bij de gemeente terecht, bijvoorbeeld in de gesprekken tussen organisaties en accounthouders. Maar juist ook ervaringen in individuele casuïstiek – zoals bijvoorbeeld de onafhankelijk cliëntondersteuners van U Centraal die dagelijks opdoen – kunnen helpen om scherper te krijgen waar regels anders uitpakken dan de bedoeling is. Die schat aan kennis en ervaring kan in de toekomst nog actiever en beter worden benut.

Er was bij alle betrokkenen ook ongemak met de tussentijdse evaluatie. Het voorbereidingsproces is bij vlagen moeizaam verlopen en er waren zorgen over de manier waarop de organisaties zich konden presenteren. 'Als we niet compleet zijn, ontstaat er dan geen vertekend beeld?'. Een begrijpelijke zorg, die echter in contrast staat met de positieve sfeer die de werkbezoeken kenmerkte. Ook bestonden er verschillende beelden over het doel van de tussenevaluatie. Het lerende karakter was niet

voor alle betrokkenen duidelijk, wat extra spanning opleverde. Dit is een ontwikkelpunt richting de toekomst.

Tussentijds evalueren (en daar gemak bij voelen) is een logische voorwaarde voor meerjarige opdrachtverlening. Laat organisaties in de volgende subsidieronde al in hun voorstel meedenken over hoe je samen zorgt voor tussentijdse evaluaties van hoge kwaliteit. Daarbij zou het uitgangspunt net als nu moeten zijn dat feiten en cijfers ertoe doen, maar dat verhalen en ervaringen voorop staan. Daarin vind je de scherpste die je nodig hebt om samen verder te komen. Dat moeten het proces en de focus van toekomstige evaluaties dan ook weerspiegelen.

**“Koester de verbinding, de betrokkenheid.
Wat we hier in Utrecht neerzetten met
elkaar is zo sterk. Dat is onze basis.
Daar mogen we trots op zijn en daar
komen we verder mee.”**

Tot slot

Met de quote hierboven sloot een van de deelnemers het werkdiner op 5 juli 2022 af. Veelzeggende woorden, wat ons betreft, die staan voor de energie, toewijding en creativiteit waarmee alle betrokken partijen zich inzetten voor de stad en haar inwoners. We wensen jullie allen toe dat jullie vanuit deze sterke basis verder blijven bouwen. De afgelopen jaren hebben laten zien hoe ver jullie dan samen kunnen komen. We wensen daarom ook dat jullie tijd en ruimte blijven nemen om je met aandacht te richten op dat wat je samen groter wilt maken.

Nora El Abdouni,
zelfstandig adviseur

Willemijn van der Zwaard,
strategisch adviseur bij Reinaerde

Irene Niessen,
Managing Partner bij Andersson Elffers Felix

De werkbezoeken

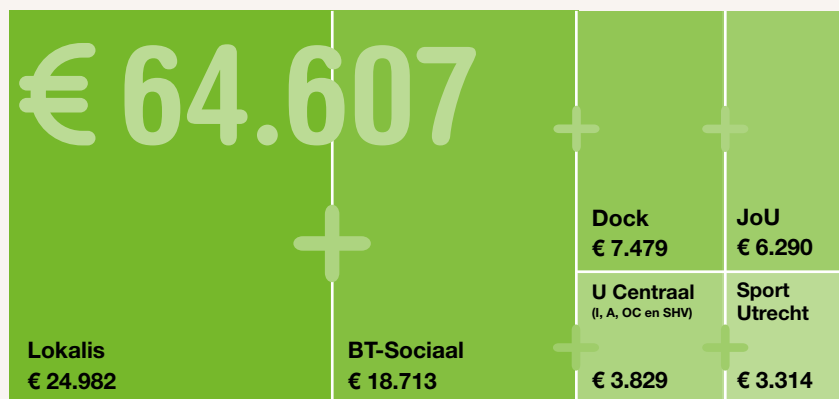
Tijdens de werkbezoeken in juni 2022 hebben per organisatie zes interviewers verhalen verzameld van mooie voorbeelden en vastlooppmomenten. Onder leiding van de visitatiecommissie hebben de interviewers deze momenten tijdens het werkbezoek samen met de betrokkenen van de organisatie zelf geanalyseerd in een lijst met werkende en belemmerende elementen. Hieronder volgt per organisatie een beknopte samenvatting van deze uitkomsten, waarin dicht bij de taal van het werkbezoek zelf gebleven wordt.

Ook zijn per subsidiepartner een aantal kernindicatoren opgenomen (facts&figures). Er is daarbij gezocht naar een zo éénduidig mogelijke en betekenisvolle set van indicatoren. Maar vaak vragen de indicatoren toch toelichting of duiding. Voor zover mogelijk is dit in de tabel opgenomen. Een voorbeeld betreft ziekteverzuim: van sommige partnerorganisaties konden de professionals zo nodig thuis doorwerken in corona-tijd

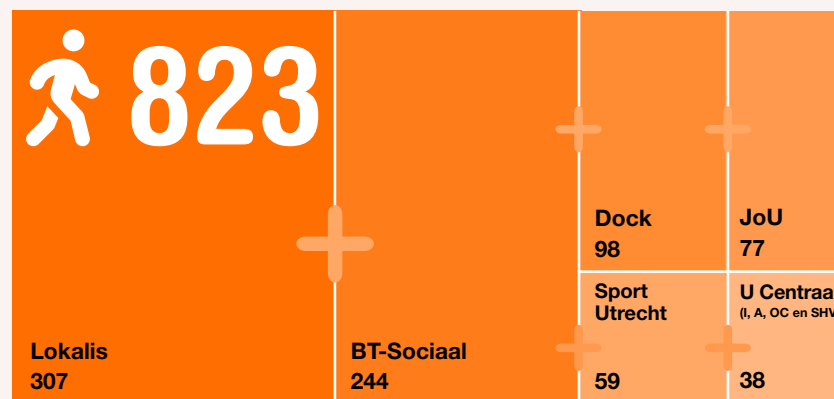
waardoor het ziekteverzuim relatief laag is. Anderen konden dat minder makkelijk en werkten door op locatie of op straat; daar is het verzuim relatief hoog. En het bereik van het aantal inwoners is voor sommige partners goed en éénduidig te rapporteren (voor bijvoorbeeld de buurtteams); voor anderen is dit minder eenvoudig in een cijfer te vatten en is deze informatie deels of niet opgenomen (voor bijvoorbeeld SportUtrecht en DOCK). Tot slot is van belang op te merken dat door de partnerorganisaties en de gemeente Utrecht wordt gewerkt aan verdere ontwikkeling van de verantwoording en de rol die meetbare indicatoren daarin (kunnen) hebben.

Om een beeld te krijgen van de relatieve omvang van de zes opdrachten, vindt u hieronder een overzicht van het budget dat de organisaties voor hun opdracht in 2021 kregen en het aantal fte dat daarvoor dat jaar binnen de organisatie werd ingezet.

Budget - 2021 in miljoen euro's



Personeel - 2021 in FTE





Buurtteamorganisatie Sociaal

Introductie op de organisatie en opdracht

De gemeente Utrecht verwacht van de Buurtteamorganisatie Sociaal en buurtteammedewerkers dat zij hoogwaardige basiszorg bieden, zodat alle volwassen Utrechters kunnen vertrouwen op een herkenbaar niveau van basiszorg en met ondersteuning beter in staat zijn om mee te doen (zelfredzaamheid, participatie). Basiszorg betekent het bieden van ondersteuning van inwoners op allerlei leefdomeinen, zoals financiën, wonen, verslaving, eenzaamheid, activering, relaties. In hun generalistische werkwijze hebben de buurtteammedewerkers in het bijzonder aandacht voor veerkracht en het versterken van netwerken rond Utrechters. Waar nodig schakelen buurtteammedewerkers tijdig expertise van gespecialiseerde hulp- en zorgverleners in.

De buurtteams verwijzen naar aanvullende zorg (zij zijn door de gemeente gemandateerd voor het verlenen van de toegang) en dienen daarom een goed beeld te hebben van de mogelijkheden in de wijk en de stad (zowel qua sociale kaart als creatieve nieuwe oplossingen). De buurtteams hebben expliciet ook een opdracht om te blijven werken aan transformatie van het zorglandschap binnen het Utrechts model. De 'beweging naar voren' is daarbij leidraad: de ondersteuning is gericht op zoveel mogelijk het dagelijks leven mogelijk maken door te voorkomen, verhelpen en te versterken. De kracht zit in de samenhang tussen de drie sporen (sociale basis, basiszorg, aanvullende zorg).

Uitkomsten werkbezoek

De interviewers hebben onder andere gesproken met ervaringsdeskundigen, professionals, gebruikers en het management. Ook hebben zij een bezoek gebracht aan een Werkwinkel.

Werkende elementen

Neutraal terrein creëren: de Werkwinkel is een mooi voorbeeld waar het lukt om een setting te creëren waarin zonder oordeel en consequenties naar mensen geluisterd wordt. Het is laagdrempelig om binnen te lopen door de fysieke locatie in de wijk. Mensen kunnen ook alleen een kop koffie komen drinken en er 'hoeft niks'. Bewoners worden op een laagdrempelige manier geholpen, bijvoorbeeld een vrouw die binnenliep om haar CV te vertalen naar het Nederlands. Of een vrouw met een uitkering die zorg binnen de GGZ ontvangt en graag iets nieuws wilde proberen. Zij was bang voor de reactie van het UWV en het verlies van haar uitkering en had in haar zorgtraject nog geen gesprek gehad over werk. In gesprek bij de Werkwinkel is de oplossing bedacht om eerst als vrijwilliger gastvrouw te worden en via een specifiek begeleidingstraject uiteindelijk op zoek te gaan naar betaald werk.

Samen op zoek naar creatieve oplossingen: De Werkwinkel is een samenwerkingsverband waar alle deelnemende organisaties hebben afgesproken dat hier anders gewerkt mag worden. Dit stimuleert het samen zoeken naar creatieve oplossingen. Vooral ook doordat meerdere organisaties op één plek zitten, waardoor zij hun gezamenlijke kennis en netwerk kunnen benutten.

Breed kunnen kijken: de tijd te nemen om breed over het leven in gesprek te gaan en goed te kijken kwam in meerdere voorbeelden terug als werkend element. Wie ben je? Welke thema's spelen er in jouw leven? Deze tijd en ruimte nemen, helpt om te ontdekken wat de klant echt nodig heeft. Bij de brede blik van de generalist, hoort ook dat je nooit alleen werkt en altijd anderen nodig hebt binnen en buiten de eigen organisatie. Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat deze tijd en ruimte niet altijd mogelijk is. Tijdens de mooie voorbeelden was deze tijd en ruimte echter wel aanwezig.

Belemmerende elementen

Mensen kwijtraken door wachtlijsten en criteria voor toegang: als een aanvullende partij niet kan instappen door wachtlijsten, kun je niet bieden wat iemand nodig heeft. Tijd overbruggen is een energielek voor medewerkers van het buurtteam en inwoners kunnen de hoop verliezen dat de juiste hulp gaat komen. Hierdoor raakt het buurtteam mensen kwijt, doordat ze afhaken en uit beeld verdwijnen in afwachting op de juiste hulp. Daarnaast zijn er ook criteria voor toegang die vertragend kunnen werken. Bijvoorbeeld wanneer iemand een verslaving én schulden heeft. Deze persoon moet eerst van de verslaving af zijn, voor dat deze in aanmerking komt voor schuldhulpverlening. In de praktijk hangen beide met elkaar samen.

Onmacht en frustratie bij de professional: Als een klant niet kan worden doorgestuurd naar de juiste plek, kan bij medewerkers een gevoel van machteloosheid ontstaan. Een gevoel tegen dichte deuren aan te lopen en alle mogelijke paden al zonder succes bewandeld te hebben. Aan de orde kwam dat er nog winst te behalen is door kennis beter te delen en de aansluiting tussen spoor 1, 2 en 3 te versterken. Het is lastig om goede informatie over de (totale) sociale kaart te vinden. Organisaties hebben soms meerdere websites en verschillende kanalen en het wordt niet altijd goed bijgehouden.

Buurtteam niet altijd betrokken door directe lijn met gemeente: in de schuldhulpverlening bestaat tegenwoordig ook de mogelijkheid om direct bij Werk en Inkomen terecht te kunnen. Het buurtteam wordt dan niet of pas later in het traject betrokken. Dit voelt als een gemiste kans, omdat vroege betrokkenheid van het buurtteam een manier is om vanuit een brede blik voorbij de schuldvraag te kijken en samen te werken aan duurzame gedragsverandering.

Werkende elementen

Ruimte voor de professional: je mag op beslissingen terugkomen, je professionele afweging doet ertoe, zelfs als de organisatie een ander besluit nam. Ook de ervaringsdeskundigen krijgen de ruimte om op hun eigen manier invulling te geven aan hun rol, bijvoorbeeld door samen met een inwoner te gaan boksen om het hoofd leeg te maken en de woede kwijt te kunnen om zo ruimte te maken om uit de overlevingsstand te komen. Stresssensitief werken als gedeelde manier van methodisch werken en bejegenen wordt meerdere keren genoemd als werkend element.

Grenzen aangeven en hulp inschakelen: buurtteammedewerkers krijgen regelmatig met onveilige situaties te maken. Hierin is het telkens zoeken naar de balans tussen grenzen aangeven en doen wat nodig is. De organisatie heeft daarin veel zorg en aandacht voor de medewerkers. Bijvoorbeeld toen een inwoner met een verslavingsverleden na een goed gesprek dreigde met een brandbom. De politie is ingeschakeld, maar uiteindelijk is er in overleg met de betrokken medewerkers voor gekozen om geen aangifte te doen maar wel duidelijk te maken dat er grenzen overschreden waren. Het traject met de klant kon succesvol worden voortgezet, in samenwerking met de GGZ.

Een mooi voorbeeld ter illustratie:

Een vrouw uit Zuid-Amerika kwam bij de Werkwinkel. Zij had ervaring als zweminstructrice en wilde graag in Nederland aan de slag. Samen met de medewerkers van de Werkwinkel heeft zij haar CV vertaald naar het Nederlands. De buurtteammedewerker wist via een contact bij het UWV een vacature te vinden en heeft een cursus Nederlands geregeld en geholpen om de stress van de klant te verminderen. Inmiddels is ze aan de slag voor enkele dagdelen en tekent ze binnenkort een contract.

Belemmerende elementen

Niet altijd commitment op alle niveaus bij samenwerking: bij een pilot als de Werkwinkel is het commitment op uitvoeringsniveau groot bij de professionals die dagelijks met elkaar samenwerken. Maar op managementniveau is dit minder vanzelfsprekend als een pilot omgezet moet worden in een duurzame manier van werken.

De toevalstreffer: we hoorden mooie voorbeelden waar de professional iets voor elkaar krijgt doordat deze persoon *nét* iemand kent bij een andere organisatie. Dit is een mooie uitingsvorm van het leidende principe 'doen wat nodig is'. Tegelijkertijd maakt dit het ook kwetsbaar: soms ken je net niet die juiste persoon, of de juiste weg. De vraag is of dit anders zou kunnen of moeten. Dit vraagstuk wordt urgenter doordat meer mensen sneller van baan lijken te wisselen en je daarmee belangrijke contacten in andere organisaties kwijt kunt raken.

Een vastlooppmoment ter illustratie:

Een vrouw die al lange tijd in een onveilige thuissituatie woonde, klopte aan bij het buurtteam. Zij werd aangemeld voor een opvangplek. Door het doen van haar verhaal, was de grens bereikt en ging zij direct uit huis. Het lukte niet om een plek voor haar te vinden, doordat zij om navolgbare redenen geen 'bloedspeed' kreeg. Zij kwam in het circuit van opvangplekken terecht, waarmee er veel onveiligheid voor haar ontstond. Bij de buurtteammedewerker ontstond onmacht: er is geen plek en niemand kan het oplossen, terwijl je graag iets wilt kunnen betekenen voor deze vrouw. Ondertussen gaat het steeds slechter en wordt ze niet geholpen. Zolang er geen andere oplossing is, blijft het bij het buurtteam.

Buurtteamorganisatie Sociaal | Facts & Figures

	2019	2021	Toelichting
Subsidiebedrag			
	17.438	18.713	
Bedrijfsvoering			
Aantal medewerkers	277 medewerkers; 235 fte	278 medewerkers; 244 fte	Exclusief staf
Ziekteverzuim	6,89 %	6,01 %	In kortdurend verzuim een daling in 2021. Doordat mensen (deels) thuiswerken loopt het verzuim terug.
Medewerkerstevredenheid/ medewerkerservaring		Werkgeluk 6,7; werkdruk 4,0 (10=Stress; 1 = ZEN)	
Toegankelijkheid / beschikbaarheid			
Wachttijden	3,8 werkdagen gemiddeld	7,6 werkdagen gemiddeld	Er zijn verschillende verklaringen voor de toename van de wachttijd: - De wachttijd wordt beter geregistreerd; - Een aantal buurtteams hadden een (beperkte wachttijd). Wachttijd kan ook ontstaan doordat klanten aangeven niet direct een gesprek te willen.
Bereik			
Aantal deelnemers (aan activiteiten of anderzijds bereikt)	12.232 dossiers; 12.920 unieke klanten	11.654 trajecten; 11.289 unieke cliënten	
Ervaringsonderzoek			
Ervaren effect	87% kan zelfstandig verder	71% kan zelfstandig verder	Er zijn verschillende verklaringen: 1. Met de introductie van het registratiesysteem BOKS is de definitie aangescherpt waardoor explicieter geregistreerd wordt. 2. Toename van complexiteit casuïstiek waardoor klanten een vorm van professionele ondersteuning nodig blijven hebben 3. Voorheen werden klanten met toewijzing maatwerkvoorziening op status "evaluatie maatwerk" gezet. Deze worden in toenemende mate afgesloten.
Klantwaardering	8.0		Buurtteam Sociaal zet Ervaringswijzer in, respons was in 2021 nog erg laag.
Klachten			
Klachten	16 klachten	21 klachten; 19 bij BT en 2 bij externe commissie	

Reflectie visitatiecommissie

‘Wat kan ik voor je doen?’ is niet alleen een vraag die buurtteammedewerkers Sociaal aan Utrechters stellen, maar ook een houding die ingebakken zit in de cultuur, werkwijze en visie van Buurtteamorganisatie Sociaal. De organisatie is klantgericht, oplossingsgericht en gericht op productieve, innovatieve samenwerking met vele anderen. De brede opdracht vanuit de gemeente wordt in het dagelijkse werk vertaald naar een brede blik op de vragen of problemen van inwoners en het vermogen om echt aan te sluiten bij wat iemand nodig heeft.

De rol en positie van ervaringsdeskundigen in de teams is hiervan een inspirerend voorbeeld, net als de aandacht voor stresssensitief werken. We zien ook dat – zeker als de wachtlijsten elders oplopen – de buurtteams te maken hebben met een groeiende caseload en langdurige ondersteuningstrajecten. We gunnen buurtteamorganisatie Sociaal dat ze de grijze gebieden die ze rondom het werk signaleert niet alleen zelf dichtloopt, maar die (nog) sterker agenderen bij hun samenwerkingspartners en bij de gemeente. Zodat er in de komende jaren meer creatieve en innovatieve ‘spoorwissels’ ontstaan in het Utrechtse zorgmodel.

Klantgericht





Inclusief

DOCK

Introductie op de organisatie en opdracht

De gemeente Utrecht vraagt de sociaal makelaars van DOCK om bewoners te ondersteunen bij het levendig en leefbaar houden van buurten en wijken. Er zijn drie accenten aangebracht in hoe de sociaal makelaars dit doen: Sociaal makelaars dragen bij aan meer sociale samenhang en inclusiviteit in wijken en buurten zodat mensen prettig kunnen samenleven. Sociaal makelaars bevorderen dat ook kwetsbare bewoners mee kunnen doen aan het 'gewone leven' en sociaal makelaars werken goed samen met bewoners (initiatieven), andere organisaties in de sociale basis, de formele en informele zorg en dragen bij aan de 'beweging naar voren'. Het sociaal makelaarschap bestaat uit drie onderdelen: sociaal makelaarschap voor volwassenen, sociaal

makelaarschap voor kinderen en sociaal beheer van de buurtcentra. De kern van het sociaal makelaarschap is verbinden. En die verbindende rol is belangrijk in de samenwerking binnen de sociale basis (zoals met bewoners, informele zorg, organisaties op het gebied van sport, taalbevordering, gezondheid, jongerenwerk, onderwijs etc.) als met huisartsen, politie, en organisaties voor basiszorg en aanvullende zorg (respectievelijk spoor 2 en 3 uit het Utrechts Model). Type activiteiten die DOCK uitvoert zijn: zorgen voor bruisende, laagdrempelige buurtcentra waar gebruikers zoveel mogelijk eigenaarschap nemen (door sociaal beheer), versterken van de pedagogische civil society en coördineren van de Vreedzame wijk (door sociaal makelaars jeugd), het leiden van kwetsbare inwoners naar initiatieven en activiteiten in de buurt.

Uitkomsten werkbezoek

De interviewers hebben onder andere gesproken met sociaal beheerders, sociaal makelaars, bezoekers van het buurthuis en leden van het management.

Werkende elementen

Mensen kennen en relaties opbouwen: in het werk van DOCK is het goed kennen van bewoners in de wijk en de bezoekers van buurthuizen essentieel. Relaties opbouwen kost tijd. In de mooie voorbeelden is de sociaal beheerder of sociaal makelaar al lange tijd werkzaam in de wijk. Het helpt daarbij om langdurig te investeren in de relatie, met een zekere vasthoudendheid. Bijvoorbeeld een sociaal makelaar die elke week op hetzelfde plein staat en langzaam contact krijgt met een moeder met een migratieachtergrond, of de sociaal beheerder die elke week een praatje maakt met een vaste bezoeker en deze daarom gericht kan wijzen op een yoga-activiteit die bij haar past.

Initiatieven en mensen verbinden rond een gemeenschappelijk doel: dit kan alleen door mensen te kennen en de energie en talenten van mensen aan te spreken. Bijvoorbeeld in een buurt waar veel flats verkocht zijn en het een uitdaging was om oude en nieuwe burens aan elkaar te verbinden. Zij vonden elkaar rond het samen opruimen van de buurt. De sociaal makelaar ondersteunde dit initiatief door hesjes en prikkers te regelen en gericht mensen uit te nodigen om mee te doen. Het zorgde voor een schonere buurt, maar ook voor een ontmoeting over en weer. Er ontstond een sneeuwbal effect waardoor het initiatief steeds groter werd.

De randvoorwaarden creëren vanuit vertrouwen: sociaal makelaars en beheerders hebben in toenemende mate een faciliterende rol waarbij zij mensen uitnodigen om zelf een rol te pakken in een initiatief. Zij maken bewoners wegwijs en regelen ondersteunende materialen, zoals de prikkers om afval mee op te halen. Hierin werken zij vanuit vertrouwen in de mensen waarmee zij werken, maar het vertrouwen moet ook gewonnen worden door afspraken na te komen en te doen wat je zegt. Sociaal beheerders geven aan dat zij moesten wennen aan deze nieuwe werkwijze: niet langer alles zelf doen, maar mensen uitnodigen een actieve rol te pakken. Zij waren verrast over het effect: bezoekers kunnen meer zelf oppakken dan gedacht, waardoor er nu ruimte ontstaat voor het verbinden van mensen. Dit vertrouwen wordt ook intern ervaren binnen de eigen organisatie vanuit het management.

Belemmerende elementen

Discontinuiteit van medewerkers: er vinden regelmatig personeelwisselingen plaats binnen DOCK op medewerkers- en MT-niveau. Dit is ook het geval bij partners. Juist omdat het in het werk van sociaal makelaars en beheerders veel tijd kost om een band op te bouwen, hebben deze wisselingen veel impact. Het voelt alsof je steeds weer opnieuw moet beginnen. Dit geldt ook voor de samenwerkingsrelaties met collega's bij partnerorganisaties. Net als je een relatie hebt opgebouwd, vertrekt iemand en ben je weer terug bij af.

Onduidelijkheid in de samenwerking met andere organisaties: de aansluiting met JoU en het buurtteam verloopt niet altijd goed. DOCK organiseert in principe zelf geen activiteiten meer, maar sluit aan op bestaande initiatieven. JoU organiseert wel zelf activiteiten. Voor de buitenwereld is het niet altijd eenvoudig om te begrijpen wat sociaal makelaars dan wél doen. Het is soms ook verwarrend voor bewoners om het onderscheid te begrijpen tussen DOCK en JoU. Hierin zijn er ook verschillen binnen DOCK: de een organiseert niets meer, een tweede organiseert iets samen met JoU en een derde organiseert zelf nog wel iets. Ook de aansluiting met het buurtteam verloopt vaak lastig. Een belemmerende factor is dat er overlap zit in de opdrachten, en dat niet alle sociaal makelaars de ruimte nemen om activiteiten te organiseren als dat in een buurt nodig is.

Zoeken naar een manier om samen buurthuizen te beheren: de gemeente Utrecht maakt gebruik van een online systeem om ruimtes bij buurthuizen te boeken. De sociaal beheerder kan eventueel kort na boeking een huurder weigeren. Doordat hij echter geen melding krijgt van de boeking, is die termijn vaak al verstreken. Hierdoor maken steeds meer commerciële partijen van buiten de wijk of stad gebruik van het buurthuis, vaak zonder zich te realiseren in welke setting ze terecht komen. Het buurthuis krijgt daardoor het karakter van een vergadercentrum, wat niet past bij de sfeer en sociale functie van het buurthuis in de wijk. De sociaal beheerder heeft daarmee zelf geen regie op het type bezoekers aan het buurthuis. Het is tot op heden niet gelukt om tot een oplossing of nieuwe werkwijze te komen die zowel voor de gemeente als de sociaal beheerders passend voelt.

Werkende elementen

Vanuit flexibiliteit en betrokkenheid maatwerk leveren: medewerkers komen veel verschillende situaties tegen en van hen wordt verwacht zich daarin flexibel op te stellen. Het werkt daarin goed om per situatie te kijken wat nodig is. Hierbij wordt wel opgemerkt dat sociaal makelaars en beheerders ‘alles moeten kunnen’ en open moeten staan voor alle bewoners. In de mooie voorbeelden geven zij hier ook grenzen in aan en vragen zij hier specialistische hulp bij van buiten de organisatie, bijvoorbeeld door specialistische zorg uit te nodigen bij de buurtkoffie.

Proactief op zoek naar wederkerige oplossingen: medewerkers zoeken steeds manieren om mensen en partijen bij hun activiteiten te betrekken op een manier die iets oplevert voor beide partijen. Bijvoorbeeld door samen met de buurtkerk te zoeken naar een passend tarief voor het gebruik van het buurthuis, in ruil voor het vervullen van een rol in taallessen. Of door met een vrijwilliger in gesprek te gaan over welke cursussen deze wil volgen om daarmee zelf door te kunnen groeien naar een betaalde baan.

Een mooi voorbeeld ter illustratie:

Een sociaal makelaar kreeg als beheerder van een speeltuin te maken met een groep jongeren die voor overlast zorgde. Van de omwonenden kreeg hij klachten over grensoverschrijdend gedrag. Hij heeft geïnvesteerd in de relatie met de jongeren, de casus ingebracht bij zijn collega's in zijn team en hulp gevraagd aan de politie en jongerenwerker vanuit JoU. Zijn collega bood aan om met hem mee te gaan en samen met de jongerenwerker van JoU is het gelukt om de jongeren toe te leiden naar het jongerenwerk. Dit vroeg om een lange adem en vasthoudendheid, zonder onderweg het contact met de jongeren te verliezen.

Belemmerende elementen

Een grens aan verbinden: de medewerkers van DOCK zijn over het algemeen betrokken en willen graag verbinden. Ook als het lastig is, het niet kan of er te weinig tijd is. Tegelijkertijd is niet alles door verbinding op te lossen: sommige problemen zijn te groot voor de sociale basis en voor sommige mensen is de afstand tot een vrijwilligersinitiatief te groot. Met de wachtlijsten en vraaggerichtheid van de specialistische zorg en basiszorg betekent dat soms dat sociaal makelaars meer hulpverlener zijn dan makelaar. Dit gaat uiteraard ten koste van het bouwen aan verbindingen in de wijk, waardoor het risico bestaat dat steeds meer tijd gaat zitten in individueel contact met steeds kwetsbaarder mensen.

Oplossingen in de sociale basis zijn maatwerk, en passen lang niet altijd: sociaal makelaars krijgen vanuit buurtteam of specialistische zorg regelmatig mensen doorverwezen voor een vrijwilligersinitiatief, bijvoorbeeld een naaclubje. Sociaal makelaars hebben het gevoel dat hier vaak te gemakkelijk over gedacht heeft. In de praktijk heeft elk naaclubje een andere sfeer, en is het best zoeken om een goede match te maken. De treffende vergelijking die een sociaal makelaar zelf maakte: *prima als ik weet dat iemand van muziek houdt, maar als jij van rock houdt en ik stuur je naar een klassieke muziekgroepje, dan gaat dat niet passen. Dat geldt voor naaclubjes net zo goed.*

Een vastlooppunt ter illustratie:

De locatie in Overvecht is net vernieuwd. De nieuwe locatie is honderd meter verder dan de oude, en de kwaliteit van het gebouw is veel hoger. Het buurtcentrum is echter veel bezoekers kwijtgeraakt: mensen die voorheen op pantoffels vanuit de flats kwamen binnenlopen, komen nu niet meer. Niet alleen de honderd meter afstand blijkt te groot, mensen hebben ook het gevoel dat het strakke gebouw niet gezellig is, waardoor ze liever een andere locatie zoeken. Hoewel er hard gewerkt wordt om de verbindingen weer te herstellen en nieuwe te bouwen, is het gebouw op dit moment nog onderbenut omdat buurtbewoners het niet meer weten te vinden.

DOCK | Facts & Figures

	2019	2021	Toelichting
Subsidiebedrag			
	6.571	7.479	
Bedrijfsvoering			
Aantal medewerkers	92,77 fte en 123 medewerkers	98 fte en 147 medewerkers	
Ziekteverzuim	9,06 %	11,70 %	Het relatief hogere verzuim in 2021 hangt waarschijnlijk samen met het feit dat medewerkers van DOCK in coronatijd op locatie bleven werken.
Aantal vrijwilligers	295 geregistreerde vrijwilligers.	326 geregistreerde vrijwilligers	
Medewerkerstevredenheid/ medewerkerservaring	Tevredenheid organisatie DOCK Utrecht 6.1		
Bereik			
Aantal ondersteunde initiatieven		Dock ondersteunde 670 bewonersinitiatieven, beheerde 24 buurtcentra en 9 speeltuinen.	

Reflectie visitatiecommissie

DOCK heeft als organisatie een heel mooie, maar ook bijna onmogelijke taak. Terwijl de aandacht die we voor elkaar hebben in de maatschappij steeds verder afneemt, probeert DOCK dit aandachttekort te compenseren door mensen met elkaar in contact te brengen en sociale verbindingen te bouwen. Daarbij roeit de organisatie tegen de stroom in, terwijl de opgaven groter worden. De aanvullende zorg schaalt sneller af, de wachtlijsten zijn hoog, en DOCK wordt steeds vaker geconfronteerd met mensen die voorheen professionele hulp kregen. Die kunnen meestal niet zomaar aansluiten op vrijwilligersaanbod.

Medewerkers zitten daardoor in een spagaat tussen het bouwen aan collectieve verbindingen en het bieden van individuele aandacht en steun. Dat alles doen ze met een aanstekelijk optimisme, geduld en vrolijkheid. Ondertussen wordt er ook nog hard gebouwd aan de organisatie, zowel in structuur (zelforganiserende teams) als de uniformering van het werk in verschillende wijken. Het gesprek hierover moet zeker gevoerd worden. We wensen de organisatie en de gemeente wel toe dat ze ruimte blijven geven aan sprankelende ideeën van eigenwijze medewerkers die buiten de lijntjes kleuren om de buurt een stukje vrolijker te maken.

Aandacht





Stichting Jongerenwerk Utrecht

Introductie op de organisatie en opdracht

Stichting Jongerenwerk Utrecht (JoU) heeft als opdracht om jongeren te ondersteunen in het opgroeien naar volwassenheid, door in te zetten op: stimuleren tot meedoen, begeleiden bij identiteitsontwikkeling, verbinden van jongeren met hun omgeving, preventie en signalering. JoU is er voor alle jongeren tussen 10 en 23 jaar in Utrecht, vooral als ze een steuntje in de rug nodig hebben. Jongerenwerkers stimuleren jongeren om hun talenten en interesses te ontdekken, ontwikkelen en benutten. Bij vragen of problemen weten jongeren hen vroegtijdig te vinden op de plekken waar jongeren graag zijn. JoU is een organisatie in de sociale basis op het snijvlak van welzijn, zorg, onderwijs en veiligheid.

Vanuit de expertise op de ontwikkeling van jongeren is JoU een belangrijke partner in het sociaal domein, zowel in de samenwerking in de sociale basis als in de preventieve aansluiting met jeugdzorg en in de veiligheidsketen. Zij werken samen met partijen zoals: SportUtrecht, DOCK, Spoor030, KOOS, Lokalis, Pretty Woman, scholen, wijkbureaus en de politie. Het type activiteiten dat JoU uitvoert is contactlegging met jongeren op vindplekken (straat, school, buurthuizen, online, via partners), zichtbaar en proactief zijn in de wijk, het organiseren en stimuleren van groepsactiviteiten voor en door jongeren, individuele begeleiding van jongeren, het versterken van de pedagogische aanpak i.s.m. partners, het verbinden van leefwerelden van jongeren op school en het contact houden met ouders en verzorgers.

Uitkomsten werkbezoek

De interviewers hebben onder andere gesproken met jongeren, samenwerkingspartners, management en jongerenwerkers.

Werkende elementen

Toegankelijk voor jongeren: de jongerenwerkers van JoU werken vanuit contact en sluiten aan bij jongeren. Zij werden tijdens het werkbezoek ook wel ‘professionele informele werkers’ genoemd. Het helpt daarbij dat jongeren de jongerenwerkers vanuit een positieve ervaring kennen doordat zij op de ‘leuke’ activiteiten afkomen die JoU organiseert. Doordat de relatie al is opgebouwd, weten jongeren de jongerenwerker snel te vinden als er iets speelt in hun leven en kan de jongerenwerker snel signaleren als iets minder goed gaat. Dit kan variëren van geen stageplek kunnen vinden tot heftige problemen in het gezin.

Snel schakelen met partners: in de mooie voorbeelden horen we terug hoe medewerkers van JoU in situaties die ertoe doen samen optrekken met andere organisaties en hen er snel bij kunnen betrekken. Bijvoorbeeld in het geval van een meisje dat vertelde over automutilatie aan de jongerenwerker, die door direct te schakelen met het buurtteam ervoor heeft gezorgd dat ze snel kon worden geholpen. Of door contact te zoeken met de school in het geval van een groep meiden met opvallend negatief groepsgedrag op straat en school. Het helpt daarbij dat er al duurzame contacten gelegd zijn.

Aanwezig zijn door samen met partners activiteiten organiseren: het werkt goed om voorspelbaar en consistent aanwezig te zijn in de wijk. Daar heeft JoU andere organisaties bij nodig. Een mooi voorbeeld is het organiseren van wekelijkse sportactiviteiten in een wijk waar veel speelt samen met DOCK, SportUtrecht, de basisscholen en gesubsidieerde organisaties die op dit moment dezelfde doelgroep bedienen.

Belemmerende elementen

Kwetsbaarheid van project bij vertrek projectleider: Een project hangt aan één projectleider. Wanneer deze met pensioen gaat of om een andere reden vertrekt, bestaat het risico dat het hele project instort. Ook omdat het project vooral gebouwd is op persoonlijke contacten en het netwerk van de projectleider. Hierbij is aan de voorkant soms te weinig nagedacht over borging.

Meer vraag dan aanbod: er is een grote behoefte aan tienerwerk op basisscholen. Het lukt niet altijd om aan deze vraag tegemoet te komen door gebrek aan personeel en budget. Er zou potentieel meer impact gemaakt kunnen worden met jongerenwerk. Bijvoorbeeld door bestaande projecten zoals Tienerwerk op de basisschool en ‘Grijp je kans’ uit te breiden.

Meer keuzes maken: Door de opgebouwde samenwerking met partners ontwikkelt JoU steeds meer innovatieve projecten, zoals Grijp je kans, Tienerwerk op de basisschool, Young Leaders etc. Het principe ‘doen wat nodig is’ staat daarin vooraan. Dit gaat echter soms ten koste van het goed organiseren van de uitvoering. Dat vraagt o.a. een blik naar binnen; welke interne rollen zijn er nodig om het project tot een succes te maken? In de vastloophmomenten kan JoU hierin nog leren om te prioriteren, keuzes te maken en te delegeren.

Werkende elementen

Jongeren serieus nemen en vertrouwen: een belangrijk werkend element is het vertrouwen in en het aansluiten bij de intrinsieke motivatie van jongeren. Bijvoorbeeld door jongeren met een idee voor de wijk te ondersteunen om dit te realiseren, maar ook door aandacht te hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van jongeren en jongeren elkaar te laten motiveren.

Belemmerende elementen

Voldoende vrijwilligers werven is lastig: dit hoorden we bijvoorbeeld terug in een project waarin gewerkt wordt met rolmodellen. Zij blijken moeilijk te vinden. Vraag is: Hoeveel vrijwilligers of rolmodellen wil je? Informeel of formeel? En wil je inzetten op de intrinsieke motivatie en gedrevenheid of op de verhoging van de financiële vergoeding?

Een mooi voorbeeld ter illustratie:

Een jongen van 16 ziet de behoefte in de wijk voor profvoetbal. De jongerenwerker helpt hem om zelf stappen te zetten om dit op te zetten en blijft in contact. JoU helpt hem bij het aanvragen van een subsidie. Het hielp om buiten de kaders te denken en op zoek te gaan naar wat er wél kan. En om ook dicht bij de intrinsieke motivatie van de jongere te blijven.

Een vastlooppunt ter illustratie: Voor een project waarin gewerkt wordt met rolmodellen lukt het niet om voldoende rolmodellen te werven. De vrijwilligers-vergoeding is laag, zeker in vergelijking tot wat jongeren kunnen verdienen bij een bijbaan. Op dit moment is er zoveel werk voor jongeren dat het nog lastiger is om rolmodellen te vinden. Jongeren springen ook in bij hun werkgever en hebben daarom geen tijd meer voor vrijwilligerswerk. Het lukt tot nu toe niet goed om met de gemeente naar een oplossing te zoeken, omdat hier veel tijd overheen gaat.

Stichting Jongerenwerk Utrecht | Facts & Figures

	2019	2021	Toelichting
Subsidiebedrag			
	5.819	6.290	
Bedrijfsvoering			
Aantal medewerkers	72 fte	77 fte	
Ziekteverzuim	6,40 %	5,10 %	
Aantal vrijwilligers	35 vrijwilligers (voornamelijk jongeren)	74 vrijwilligers (voornamelijk jongeren)	
Medewerkerstevredenheid/ medewerkerservaring	Waardering organisatie: 6,9	Waardering organisatie: 7,3	
Bereik			
Aantal deelnemers (aan activiteiten of anderzijds bereikt)	Aantal geregistreerde jongeren: 2183 Aantal ouders contact: 1257 Aantal groepen: 165 Aantal groepsdeelnemers: 2991 Aantal VO-scholen werkzaam: 9	Aantal geregistreerde jongeren op naam: 2412 Aantal ouders contact: 1219 Aantal groepen: 168 Aantal groepsdeelnemers: 6814 Aantal VO-scholen werkzaam: 10	NB.: JoU bereikt meer jongeren dan dan deze aantallen, bijvoorbeeld jongeren in groepen op straat, leerlingen op VO-scholen en online (in totaal geschat circa 10.000). NB.: het aantal groepsdeelnemers 2021 is hoger t.o.v. voorgaande jaren door grote coronaproof buiten- en online activiteiten.
Aantal ondersteunde initiatieven	Aantal bijzondere initiatieven (participatie): 183	Aantal bijzondere initiatieven (participatie): 308	
Aantal bezoekers website JoU030	264.546 unieke bezoekers 4.400 Instagram volgers	Ruim 248.000 unieke bezoekers 401 actieve chatsessies	De daling van het aantal bezoekers is waarschijnlijk gevolg van naamsverandering website en lege agenda in 2021.
Klachten			
Klachten	8 meldingen; geen formele klachten	Geen meldingen en klachten	

Reflectie visitatiecommissie

Als enige jongerenwerkorganisatie in de stad heeft JoU niet alleen een belangrijke positie, maar ook een behoorlijke opdracht te vervullen. Daar zijn waar jongeren zich bewegen met al hun vragen en dilemma's. In uiteenlopende contexten en leeftijdscategorieën. Ze nemen jongeren serieus en zijn toegankelijk. Er worden veel, heel veel, verschillende projecten opgezet. De vraag is hoe deze initiatieven zo goed mogelijk te borgen, los van trekkers en in samenwerking met derden. De diverse maatschappelijke opgaven waar zij in de sociale basis mee dealen zijn fors en dat zal de komende jaren eerder toenemen dan afnemen. De vraag zal (nog meer) boven het aanbod uitstijgen. Dat vraagt om goede prioritering, borging van het bestaande, innoveren en constructieve partnerschappen. Hierbij wensen wij de organisatie vooral ook een 'blik naar binnen' toe.





Lokalis

Introductie op de organisatie en opdracht

Lokalis versterkt Utrechtse gezinnen die ondersteuning en/of jeugdhulp nodig hebben. De gemeente Utrecht verwacht van gezinswerkers dat zij hoogwaardige basiszorg bieden zodat alle Utrechters een normaal leven kunnen leven. De buurtteams jeugd en gezin bieden in alle buurten generalistische basiszorg. Dit is ambulante hulp en ondersteuning voor jeugdigen (kinderen, jongeren) en/of ouders op alle leefgebieden, bijvoorbeeld bij opvoedingsvragen, schulden, hulp bij woonproblematiek of dakloosheid, verslaving en relaties. De buurtteams zetten zich in om een stabiele gezinssituatie te realiseren of daarin een duurzame verbetering te organiseren voor die jeugdigen en/of ouders die dat nodig hebben. Zij benutten partners in de buurt van de jeugdige of het gezin als dat daarbij helpend is. Daarbinnen hebben zij specifiek aandacht voor de ontwikkeling van jeugdigen en het waarborgen van hun veiligheid.

Indien noodzakelijk schakelen gezinswerkers tijdig expertise van gespecialiseerde hulp- en zorgverleners in. De buurtteamorganisaties verwijzen naar aanvullende zorg (zowel Zorg in Natura als PGB) en dienen daarom een goed beeld te hebben van de mogelijkheden (zowel qua sociale kaart als creatieve nieuwe oplossingen) in de wijk en de stad. Voor Lokalis is een belangrijke rol weggelegd in de transformatie van het Utrechtse zorglandschap. De kracht zit in de samenhang tussen de drie sporen (sociale basis, basiszorg, aanvullende zorg). Doel is om in Utrecht daadwerkelijk de beweging naar voren te maken en tijdig in te spelen op ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken. Een bijzondere samenwerking heeft Lokalis met de partijen op het gebied van jeugdbescherming en jeugdreclassering.

Uitkomsten werkbezoek

Het werkbezoek van Lokalis richtte zich specifiek op het thema 'veiligheid'. Vanuit dit thema kwamen echter elementen naar voren die ook op andere thema's een rol spelen.

Werkende elementen

Samen blijven leren: in alle verhalen kwam het continu samen leren naar voren, professionals voelen ruimte voor twijfel, niet-weten en om te leren van fouten. Daarin helpt het dat het niet snel gaat om 'afrekenen' of 'schuld', maar er vanuit de inhoud gekeken kan worden: welke lessen kunnen we hieruit trekken? Deze cultuur is stevig verankerd in de hele organisatie. Dat bleek bijvoorbeeld in de uitzonderlijke en verdrietige situatie waarbij een kind in Utrecht is overleden. De organisatie heeft toen met veel zorg en aandacht de betrokken medewerkers begeleid en uit deze ervaring actief lessen getrokken en intern gedeeld.

Aansluiten en verbinding maken vanuit openheid: in het werk met gezinnen waar veiligheidsproblematiek speelt, werkt het om vanuit gelijkwaardigheid en openheid de verbinding aan te gaan. Door als professional óók als persoon te werken, op je eigen manier en vanuit echtheid. En transparant te zijn richting het gezin: dit weet ik ook niet.

Voortrekker met visie: een werkend element wat tussen de regels door steeds naar voren kwam was de rol die Lokalis oppakt om samen met andere partijen systeemproblematiek te bestrijden. Door 'buiten de lijntjes te kleuren' en op sommige opgaves een regierol te pakken. Dit zit hem grotendeels in 'de visionaire blik' vanuit het bestuur.

Belemmerende elementen

Leren onder druk door het grote appel op gezins-werkers: de belangen zijn soms groot en de problematiek zeer complex. Er wordt een groot appel op gezinswerkers gedaan. De verleiding is daarmee groot om hard te gaan rennen en te gaan handelen, in plaats van te vertragen en onderzoeken wat er aan de hand is. Hoe houd je ook in die situaties vast aan het lerende klimaat en het niet mogen weten?

Schuiven of wiebelen in de eigen rol: er is een grote betrokkenheid bij het gezin en een hoge ambitie om altijd 'naast hen te gaan staan'. Onder druk van andere organisaties en de onuitgesproken verwachtingen van elkaars rol, lukt het niet altijd om aan die rol vast te houden. En is er soms ook onzekerheid bij professionals over hun rol, zeker nu er geen vaste producten bij Veilig Thuis meer worden afgenomen maar er veel meer in samenwerking met elkaar wordt opgetrokken. Dat vraagt nieuwe rolbepaling van alle betrokkenen.

Visie is nog niet altijd doorleefd: een kwetsbaarheid in de sterke visie op bestuurlijk en strategisch niveau is dat deze op sommige punten sterk aan personen is gekoppeld. Als zij (zouden) vertrekken, is hun visie nog niet altijd goed geborgd in andere delen van de organisatie. Dat is een aandachtspunt voor de komende jaren.

Werkende elementen

Tijd nemen en krijgen om te doen wat nodig is: in meerdere voorbeelden werkte het om even te vertragen in plaats van gelijk door te schieten naar actie. Door alleen of met anderen te reflecteren of het Expertiseteam Veiligheid Utrecht (EVU) te bellen voor inhoudelijke hulp. En om de tijd te nemen om een gezin te leren kennen. Professionals voelen zich gesteund vanuit de organisatie om die tijd te nemen om daarmee uiteindelijk de kwaliteit te verhogen.

Belemmerende elementen

Veel veranderingen tegelijkertijd voor de professional: Lokalis heeft een brede opdracht en er is veel visie en ambitie. Daaruit volgen ook hoge verwachtingen van de professionals. Medewerkers op management- en beleidsniveau lopen voor de troepen uit in bepaalde veranderingen, terwijl al deze veranderingen tegelijkertijd landen in het dagelijks werk van de professional. Dit kost meer tijd en vraagt meer geduld. En het is wellicht ook nodig om te kiezen en prioriteren.

Een mooi voorbeeld ter illustratie:

‘De gezinswerker kwam in aanraking met een moeder met twee kinderen waar de vader regelmatig onverwachts dronken langskomt en de kinderen getuige zijn van geweld. De gezinswerker heeft de tijd genomen om verbinding te maken met de moeder en samen naar oplossingen te zoeken. Hierdoor zag de gezinswerker dat het kind geen ADHD had zoals de school had gediagnosticeerd, maar met een trauma rondliep. Dit zorgde voor een doorbraak in het patroon. Dit ontstond mede door goede kennis van zaken, maar ook de gelijkwaardige verbinding en de transparantie en openheid mét cliënten: het samen zoeken en toegeven dat je het ook niet weet. En het belangrijkste is om ‘echt’ te zijn en het op jouw eigen manier te doen. Lokalis faciliteert dit door intervisie, maatjesoverleg en casuïstiek doorspreken.

Een vastlooppunt ter illustratie: In een casus waar de situatie escaleerde door een nieuwe gewelddadige vriend van een moeder met een zoon wiens gewelddadige vader op afstand was, vroeg de gezinswerker de Expertiseteam Veiligheid Utrecht (EVU) om hulp. Er ontstond een verschil van inzicht met EVU over de mate van betrokkenheid van de gezinswerker. Hierdoor ging de gezinswerker twijfelen aan de eigen rol en ging de aansluiting met de moeder verloren. De les is om meer naar elkaars werkwijze te vragen in plaats van alleen maar stelling te nemen.

Lokalis | Facts & Figures

	2019	2021	Toelichting
Subsidiebedrag			
	23.395	25.682	
Bedrijfsvoering			
Aantal medewerkers	278 fte gezinswerkers circa 311 medewerkers	307 fte gezinswerkers circa 340 medewerkers	Exclusief staf. Let op: in 2021 veel groei vanwege extra budget / capaciteit afhandeling toeslagenaffaire / versneld vernieuwen.
Ziekteverzuim	7,04 %	6,60 %	In kortdurend verzuim een daling in 2021. Waarschijnlijk als gevolg van Corona: mensen werken thuis door in plaats van dat zij zich ziek melden.
Medewerkerstevredenheid/ medewerkerservaring	Schaalvraag 1(nooit)-5(altijd); Trots op werken voor Lokalis: 3,9; Ervaar je werkdruk: 3,3	Schaalvraag 1(nooit)-5(altijd); Trots op werken voor Lokalis: 3,8; Ervaar je werkdruk: 3,1	
Toegankelijkheid / beschikbaarheid			
Wachttijden	64% tijdig startgesprek; gemiddelde wachttijd ruim 10 werkdagen	54% tijdig startgesprek; gemiddeld vindt het gesprek na 8 werkdagen plaats in plaats van na max. 5 werkdagen. Dit kan samenhangen met agenda van zowel klant als buurtteam. Daarnaast had corona impact op de bereikbaarheid.	Cijfers niet helemaal volledig omdat het niet voor alle klanten wordt ingevuld.
Bereik			
Aantal deelnemers (aan activiteiten of anderzijds bereikt)	19.245 unieke cliënten 8.445 gezinnen	15.737 unieke cliënten 8.215 gezinnen	
Ervaringsonderzoek			
Klantwaardering	8,2		Lokalis zet Ervaringswijzer in, maar de respons was in 2021 nog erg laag.
Klachten			
Klachten	Totaal aantal intern 3; 2 via KJMN (1 niet ontvankelijk, 1 deels gegrond); 1 via Tuchtrecther (afgewezen)	Totaal aantal intern 19; 1 bij KJMN; 1 bij tuchtrecther (niet ontvankelijk)	In 2021 overgestapt op andere/eenvoudiger manier van registreren. Dit verklaart het verschil in het aantal klachten.

Reflectie visitatiecommissie

Lokalis is een visionaire organisatie die leert door te doen. Daarbij schuwt ze de grote thema's en vraagstukken niet. Tijdens het werkbezoek kwam scherp in beeld hoe Lokalis werkt, reflecteert en vernieuwt – in dit geval specifiek op het terrein van veiligheid. Gezinswerkers worden geïnspireerd en ondersteund om te allen tijde naast gezinnen te gaan staan, zeker ook als daar veiligheidsissues spelen. Dat vraagt veel van hun rolbewustzijn en reflectievermogen. De manier van werken is zo ingericht, dat er veel ruimte is om eerlijk te zijn over wat je niet weet of kunt. Er is voortdurend aandacht voor het ontwikkelen van de professionaliteit van de gezinswerkers.

Bovendien investeert de organisatie op deze manier actief in het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen die ook elders in het land als inspirerend worden gezien. De brede herkenning op deze (werk) cultuur tijdens het werkbezoek suggereert dat dit ook geldt op andere thema's waar de organisatie zich hard voor maakt, zoals bestaanszekerheid of gelijke kansen. Daar zit onze wens voor de toekomst aan Lokalis: de kracht van vernieuwen zit ook in het intern en extern bestendigen van ontwikkelingen die in gang zijn gezet en daar mag de organisatie tijd en ruimte voor krijgen én nemen.

Inspirerend





SportUtrecht

Introductie op de organisatie en opdracht

SportUtrecht is de enige organisatie in de stad met een specifieke opdracht op het gebied van sport en bewegen. Binnen de sociale basis werkt SportUtrecht intensief samen met andere organisaties zoals DOCK, JoU, en de buurtteams. De kerntaken en activiteiten van SportUtrecht bestaan uit: het versterken van de sport- en beweeginfrastructuur, het verhogen van de duurzame sport- en beweegdeelname, aanspreekpunt zijn voor talentvolle topsporters en topsportorganisaties en in de stad sport en bewegen promoten.

Daarnaast speelt SportUtrecht een fundamentele rol in de belangenbehartiging van de georganiseerde sport. Deze specifieke rol was geen onderdeel van de tussenevaluatie. SportUtrecht geeft invulling aan een groot deel van de doelstellingen en ambities beschreven in de sportnota 2017 – 2020 'Utrecht Sportief en Gezond' en draagt bij aan ambities op het gebied van Volksgezondheid, jeugd en Wmo.

Uitkomsten werkbezoek

De interviewers hebben onder andere gesproken met professionals en management van SportUtrecht, samenwerkingspartners en sportverenigingen. Zij hebben daarnaast een bezoek gebracht aan een sportvereniging.

Werkende elementen

Partijen verbinden rond een gedeelde visie: SportUtrecht is sterk in het verbinden van verschillende partijen rond een gezamenlijke visie of een concreet initiatief of project. De duurzame relaties met partners, het persoonlijk contact en het grote netwerk bij zowel sportverenigingen als scholen dragen hieraan bij. Dit zagen we bijvoorbeeld terug in het voorbeeld van een brede school die sterk verbonden is met het wijkspportteam en waarbij de beweegmakelaar van SportUtrecht kernpartner is en de gymdocent juist weer didactische kennis deelt. Er staat één team met een gedeelde visie, over organisaties heen. Of bij een buurtsportclub waar vorig jaar ruim 60 kinderen mee hebben gedaan aan een traject waarbij zij 13 weken konden proeven van verschillende sporten. Het grootste deel van deze kinderen sportte nog niet. De kinderen kwamen bij dit initiatief via het onderwijs en er werd samengewerkt met verschillende verenigingen uit de buurt. Het helpt daarbij dat er door de wijkgerichte aanpak al persoonlijk contact is.

Verbinding intern maakt verbinding extern mogelijk: uit de mooie voorbeelden komt naar voren dat medewerkers van SportUtrecht elkaar steeds beter weten te vinden na de samenvoeging van twee organisaties. Elke maand is er een bijeenkomst met de hele organisatie die volgens betrokkenen aan deze interne verbinding bijdraagt. Hier komen 80 tot 100 mensen bij elkaar en ontstaat het gevoel dat iedereen samen werkt aan één opgave. Dit helpt om een duidelijke boodschap extern uit te dragen en meer integraal te werken. In de voorbeelden waar het lukt om een verschil te maken met partners, wordt deze interne verbinding telkens als werkend element genoemd.

Belemmerende elementen

Snelheid versus samen: SportUtrecht is goed in het gewoon starten en werken met de energie die er is. Dit kan ook een belemmering zijn omdat SportUtrecht daarmee sneller gaat dan verenigingen (of andere sportorganisaties) of vooral op eigen energie initiatieven neerzet. Er ontstaan in korte tijd prachtige producten en initiatieven, die vervolgens moeilijk over te dragen zijn aan verenigingen. Bijvoorbeeld bij het overdragen van de buurtsportclub waar de vereniging te weinig capaciteit voor heeft en waarbij het eigenaarschap weer bij SportUtrecht komt te liggen. Hierin speelt ook mee dat verenigingen gerund worden door vrijwilligers, die dat over het algemeen naast hun baan doen. Er zijn dus grenzen aan wat verenigingen kunnen doen. De afweging dat SportUtrecht het dan oppakt, kan legitiem zijn, maar moet wel aan de voorkant bewust gemaakt worden.

Facilitaire zaken blijven achter bij de ambitie: SportUtrecht begon als fusie van organisaties die zeer beperkt geprofessionaliseerd waren en het zetten van stappen in de bedrijfsvoering heeft veel energie gekost. Nog steeds gaat dit niet altijd vanzelf: zo werkt de organisatie steeds meer vanuit de wijk, maar is er niet altijd voldoende kantoorruimte om te werken, mensen te ontvangen of te telefoneren. Ook wordt er genoemd dat de ICT-systemen niet altijd aansluiten op wat er nodig is vanuit professionals. De professionals lijken sneller en meer te willen en zich hierin gehinderd te voelen door de praktische randvoorwaarden.

Werkende elementen

Gewoon beginnen: een werkend element in de aanpak van SportUtrecht is het opstarten van initiatieven door uit te proberen, via trial and error, in plaats van er te lang over te praten. Deze ondernemende actiegerichtheid kwam in de voorbeelden terug als eigenschap die veel medewerkers van SportUtrecht delen. Als voorbeeld werd het opzetten van 'de derde helft' genoemd waar verschillende doelgroepen zoals ouderen in het kader van dagbesteding bij een van de verenigingen komen sporten. Om dat mogelijk te maken heeft SportUtrecht verbindingen gelegd richting organisaties die in contact staan met kwetsbare groepen. Een ander voorbeeld dat is genoemd is de creativiteit en capaciteit van SportUtrecht om grote projecten in korte tijd op te zetten, zoals de Vuelta Fietshub. Het helpt hierbij om een sterke projectleider te hebben die intern en extern mensen meekrijgt.

Vanuit vasthoudendheid stedelijke problemen agenderen: SportUtrecht weet vanuit de eigen expertise en het grote netwerk met verenigingen stedelijke problemen aan te kaarten bij de gemeente. SportUtrecht heeft daarmee ook een verbindende rol naar de gemeente. Bijvoorbeeld toen er investeringen nodig waren bij tennisclubs en er een financiële oplossing is gevonden in samenwerking met de gemeente. Hier komen de rollen van verenigingsondersteuner en belangenbehartiger samen.

Een mooi voorbeeld ter illustratie:

De Vuelta Fietshub is een mooi voorbeeld van een side event met een groot bereik waar de hele organisatie in korte tijd een enorme inspanning heeft geleverd. Het hielp daarbij dat er een sterke projectleider was die intern op ludieke wijze op de zeepkist ging staan en toolkits ontwikkelde. Het enthousiasme van het team was aanstekelijk en door de goede contacten in de wijk door de wijkgerichte aanpak kon er snel worden geschakeld.

Belemmerende elementen

De verschillende rollen kunnen ook botsen: waar de rollen van verenigingsondersteuner, uitvoerder en belangenbehartiger van verenigingen elkaar soms juist versterken, kunnen deze ook op gespannen voet met elkaar komen. Er ontstaat soms onduidelijkheid over de rol van SportUtrecht en in de samenwerking met de gemeente zijn er soms opdrachten/werkzaamheden, waarbij meerdere rollen tegelijk relevant zijn. Het helpt daarin om meer rolbewust te zijn en hier duidelijk over te communiceren als SportUtrecht, maar ook als de gemeente strategisch nadenkt over deze rollen en wat zij van SportUtrecht vraagt.

Succesvolle samenwerking met partners afhankelijk van de persoon:

De samenwerking is afhankelijk van personen, ook als het gaat om (voor SportUtrecht belangrijke) doorverwijzing van personen. Bijvoorbeeld met de ene brede schoolcoördinator ontstaat er wel een succesvolle samenwerking en met de andere niet. Dit lijkt nu vooral afhankelijk te zijn van de contactpersoon bij de school, de chemie die er ontstaat en of deze persoon sport zelf hoog op de agenda heeft staan. Ook heeft de ene school hier wel een duidelijke visie op geformuleerd en de andere niet. De vraag is hoe samenwerking meer geborgd kan worden op organisatorisch niveau.

Een vastlooppunt ter illustratie: Na een succesvolle start van de buurtsportclub wil SportUtrecht het initiatief overdragen aan de betrokken verenigingen zelf. Dit blijkt lastiger dan verwacht. Verenigingen werken met een beperkt aantal vrijwilligers en laten daarbij de activiteiten van de eigen vereniging voor gaan. De verenigingen zien de buurtsportclub als 'iets extra's' en daarmee niet als prioriteit. Het is ook niet direct duidelijk wat het verenigingen oplevert om hierin te investeren, naast het dienen van het maatschappelijk belang.

SportUtrecht | Facts & Figures

	2019	2021	Toelichting
Subsidiebedrag			
	2.798	3.314	
Bedrijfsvoering			
Aantal medewerkers	51 fte; 77 medewerkers	59 fte medewerkers; 85 medewerkers	
Ziekteverzuim	Onbekend	5,60 %	
Bereik			
Aantal bezoekers website	8.317 unieke bezoekers per maand (sportstad-utrecht.nl + sportutrecht.nl)	23.847 bezoekers website (sportstad-utrecht.nl + sportutrecht.nl)	De websites waren in 2021 (en 2020) meer dan in 2019 als dienstverlenend instrument voor bewoners en clubs wat de groei verklaart.
Ervaringsonderzoek			
Klantervaring			In 2019 heeft SportUtrecht met Ervaringswijzer geëxperimenteerd; in 2021 niet meer.
Klachten			
Klachten	0	2	

Reflectie visitatiecommissie

SportUtrecht heeft een flinke opgave gehad door de fusie die samenhang met de aanbesteding. Van kleine organisaties die veelal vanuit het hoofd van de leidinggevende gerund werden, hebben ze zichzelf sterk geprofessionaliseerd in bedrijfsvoering en aansturing. De organisatie is daarnaast gegroeid in zelfbewustzijn. Ze zijn scherper geworden op hun rol, zowel ten opzichte van de gemeente als van andere organisaties, en zoeken meer de samenwerking. Een uitdaging daarbij is dat vanuit de sociale basis en basiszorg sport vaak zien als een middel om sociale inclusie te bewerkstelligen, terwijl sporten en bewegen voor SportUtrecht (ook) een doel op zich is.

De organisatie slaagt er steeds beter in om deze twee verschillende doelen concreet invulling te geven. Ze organiseren samen met andere organisaties mooie evenementen en weten hun netwerk in de stad goed in te zetten om sportverenigingen te helpen om meer sociale inclusie te bewerkstelligen. Voor de komende jaren wensen we SportUtrecht toe dat ze deze relaties verder verdiepen en zo nog meer Utrechters kunnen verleiden om te sporten en bewegen.

Zelfbewustzijn





U Centraal

Introductie op de organisatie en opdracht

U Centraal is een organisatie die voor de subsidie IAOC en SHV informatie en advies verstrekt over wonen, zorg, welzijn, werk, financiën en vrijwillige inzet aan en voor iedereen die in Utrecht woont, werkt of zorgt. U Centraal ondersteunt en versterkt kwetsbare bewoners en daarmee voorkomen zij dat zwaardere zorg of ondersteuning nodig is voor de inwoner.

In de praktijk zijn dit vier hoofdtaken:

1. U Centraal verzorgt de stedelijke informatievoorziening en is verantwoordelijk voor de begeleiding van de wijkinformatiepunten. Zoals met de Ugids, Plusgids, de U wijzer en U map.
2. Binnen de buurtteams vervullen de Sociaal Raadslieden van U Centraal de adviesfunctie voor individuele begeleiding van inwoners op het gebied van sociaaljuridische dienstverlening. U Centraal heeft De Geldzaak opgezet om een laagdrempelige toegang te realiseren voor vragen over geld.

3. U Centraal vervult ook de functie van onafhankelijke cliëntondersteuning. Deze functie ondersteunt de klant (indien gewenst) bij het proces van aanvraag tot eventueel bezwaar- of klachtenprocedure en staat los van de toegang tot maatwerkvoorziening.
4. U Centraal zet financieel-administratieve vrijwilligers in bij mensen thuis, in de buurtteams, bij financiële spreekuren in de wijk en bij de Voedselbank. Ook begeleiden vrijwilligers meerdere soorten groepen, waarin burgers leren omgaan met hun financiën.

De activiteiten die uitgevoerd worden onder Informatievoorziening, Advies en Onafhankelijke Cliëntondersteuning en Schuldhulpverlening richten zich op de beweging naar voren: de verbinding tussen de sociale basis, de basiszorg en aanvullende zorgpartijen die wijkgericht werken.

Naast deze subsidies/taken heeft U Centraal ook nog taken op de Maaltijdservice, Vrijwillige Inzet, Steunpunt Mantelzorg, Groepen Persoonlijke ontwikkeling, Buurtbemiddeling en de aanpak Extreme Woonoverlast. Deze zijn in de evaluatie niet meegenomen.

Uitkomsten werkbezoek

De interviewers hebben onder andere gesproken met sociaal raadslieden, onafhankelijke clientondersteuners, consulenten en financiële vrijwilligers, medewerkers van Informatievoorziening en medewerkers van Geldzaken en gebruikers.

Werkende elementen

Laagdrempelig en onafhankelijk: je kunt als inwoner gemakkelijk binnenlopen bij bijvoorbeeld de Geldzaak en hier anoniem je verhaal doen. Het helpt daarbij dat gegevens niet bewaard worden en dat medewerkers met geduld en zonder oordeel luisteren. Het werkt daarin vooral goed om naast de client te gaan staan en samen naar oplossingen te zoeken. Zoals bijvoorbeeld bij een man die binnenloopt met een schuldvraag en al jaren uit angst geen belastingaangifte heeft gedaan. Hij blijkt juist veel geld terug te krijgen van de Belastingdienst. Ook bij de onafhankelijke clientondersteuning is het goed en zonder oordeel luisteren het belangrijkste werkende element. Zoals bij een client die problemen ervoer met het buurtteam en de onafhankelijke clientondersteuner een brug tussen beiden heeft weten te slaan door onafhankelijk te blijven en beide partijen het gevoel te geven te luisteren zonder een kant te kiezen.

Vrijwilligers een grote rol geven: in het contact met inwoners zorgen vrijwilligers ervoor dat de drempel nog lager wordt, doordat zij een informele toon aan kunnen slaan en soms ook vanuit hun eigen ervaring kunnen spreken. Dit zorgt voor vertrouwen bij inwoners. Het helpt daarbij dat vrijwilligers er zitten vanuit hun intrinsieke motivatie. Vrijwilligers worden zelf ook ondersteund, bijvoorbeeld door cursussen te volgen en doordat deze een sparringpartner vanuit U Centraal heeft. Voor sommige vrijwilligers is dit ook een mooie opstap naar een betaalde baan geweest.

Belemmerende elementen

Spanningsveld tussen onafhankelijkheid en samenwerking: het is voor de onafhankelijke clientondersteuners soms lastig om als deskundige naar de partnerorganisatie te gaan en daar naast de desbetreffende cliënt te staan. Doordat er onduidelijkheid bestaat over het proces van de onafhankelijke clientondersteuning en deze op hun beurt afhankelijk zijn van de informatievoorziening van het buurtteam. Het buurtteam werkt zelf een beleidsregel uit in een praktische uitwerking. Doordat de onafhankelijke clientondersteuners geen inzicht hebben in deze uitwerking, kunnen zij het besluit van het buurtteam lastiger uitleggen of afwegen. Buurtteammedewerkers lijken op hun beurt soms het gevoel te hebben gecontroleerd te worden of het gevoel te krijgen dat er wordt getwijfeld aan hun intentie. Overigens geven ook sociale raadslieden aan last te hebben van de afhankelijkheid van het buurtteam. Zij moeten soms veel moeite doen om ervoor te zorgen dat de buurtteammedewerker ‘een klikje op de juiste plek zet’.

Een grens aan de inzet van vrijwilligers: Vrijwilligers willen graag voor korte duur en resultaatgericht mensen helpen, terwijl er steeds meer mensen zijn die langdurige dienstverlening nodig hebben. De wensen van vrijwilligers sluiten daarmee niet altijd goed aan bij wat nodig is en er is daarnaast ook een tekort aan beschikbare vrijwilligers. En er ontstaat nu een situatie waarbij vrijwilligers langdurig mensen ondersteunen terwijl zelfredzaamheid eigenlijk geen reële optie is. Mensen die langdurige ondersteuning nodig hebben, passen nu eigenlijk niet goed in het huidige systeem. Dit wordt niet alleen bij U Centraal gevoeld, maar ook bij andere organisaties.

Werkende elementen

Samen het beste doen voor de inwoner: cliënten van U Centraal hebben vaak meerdere problemen, waardoor er andere expertise nodig is of met andere partijen moet worden samengewerkt. Binnen U Centraal is veel verschillende kennis en expertise aanwezig, wat al kan helpen om duidelijkheid te verschaffen. Tijdens het werkbezoek wordt expliciet genoemd dat de samenwerking met Werk & Inkomen van de gemeente Utrecht erg goed verloopt door de korte lijntjes en het vertrouwen over en weer. Ook de samenwerking met het buurtteam geeft in de mooie voorbeelden verlichting over en weer.

Concrete doelen en resultaten: bij veel van de diensten van U Centraal komen inwoners met een concrete vraag binnen en kunnen zij soms al direct geholpen naar buiten lopen. Of lukt het om samen concrete doelen af te spreken. Dit werkt motiverend voor zowel medewerkers als inwoners.

Een mooi voorbeeld ter illustratie:

Een financiële vrijwilliger vroeg aan een vrouw: waar zie jij jezelf over drie jaar? De vrouw antwoordde: 'in Suriname'. Samen met de cliënt is er een plan gemaakt om de financiën op orde te krijgen, een overzicht en een spaarplan te maken. Drie jaar later is het op deze manier gelukt om een ticket naar Suriname te betalen en op reis te gaan. Het hielp hier vooral om samen met de cliënt een plan te maken en een concreet doel te creëren met bijbehorende afspraken.

Belemmerende elementen

Signalen clientondersteuners naar systeem niet vanzelfsprekend: de behoefte om zelf naar oplossingen te zoeken, is bij medewerkers in de uitvoering sterk aanwezig. Zeker bij de onafhankelijk cliëntondersteuners: zij treffen inwoners immers vaak op het moment dat er dingen niet goed lopen. De signalen en ervaringen die zij opdoen vinden maar moeizaam hun weg richting andere organisaties of de gemeente. Of dit gebeurt pas na een lange periode, na bijvoorbeeld al drie jaar zelf met een vraagstuk te hebben geworsteld. Dit is een gemiste kans om systeemfouten te ontdekken en hier met elkaar van te leren.

Beperkte tijd en middelen zorgen dat sommige projecten niet van de grond komen: in een aantal vastlooppmomenten komt naar voren dat het niet goed lukt om een nieuw product te realiseren of een nieuwe doelgroep te bereiken, zoals jongeren. Het ontbreekt hier aan tijd, maar ook aan focus en richting.

Een vastlooppmoment ter illustratie: De buurtteammedewerker moet via een beveiligd systeem een melding doen die vervolgens bij de sociaal raadslieden terecht komt. Doordat er veel verloop in personeel is geweest, gaat het vaak mis bij het invullen. Sociaal raadslieden voelen zich hierdoor een 'politie-agent' om het proces te bewaken. Dit zorgt voor veel irritatie over en weer. Het werken op afstand tijdens de coronaperiode helpt daarbij niet mee.

U Centraal - I,A,OC en SHV | Facts & Figures

	2019	2021	Toelichting
Subsidiebedrag			
	3.582	3.829	
Bedrijfsvoering			
Aantal medewerkers	48 medewerkers, ca. 37 fte	ca 50 betaalde medewerkers, ca 38 fte	Exclusief staf
Ziekteverzuim	6 %	2,20 %	
Aantal actieve vrijwilligers	Team FIA (Financiën, Informatie, Advies) 319 vrijwilligers	Team FIA (Financiën, Informatie, Advies) 274 vrijwilligers	
Medewerkerstevredenheid/ medewerkerservaring	Functioneren hele organisatie: 6,5 Functioneren eigen team: 7,6	Functioneren hele organisatie: 6,5 Functioneren eigen team: 7,7	
Toegankelijkheid / beschikbaarheid			
Wachttijden	Sociaal raadslieden: contact binnen 5 werkdagen. Bij enkele teams was dat wat langer bij grote drukte. Onafhankelijke cliëntondersteuning (OCO) pakt binnen 2 werkdagen aanmelding op.	Sociaal raadslieden: gemiddeld 3,2 werkdagen na aanmelding 1e contact, OCO uiterlijk volgende werkdag contact.	
Bereik			
Aantal deelnemers (aan activiteiten of anderszijds bereikt)	Geen cijfers bekend over bereik sociaal raadslieden • 181 klanten advies Onafhankelijke cliëntondersteuning (OCO) • 77 klanten begeleiding OCO • 403 cliënten schuldhulpverlening • 55 deelnemers financiële cursussen • 502 deelnemers aan workshops levensgebeurtenissen • U-mappen verspreid: 2816	• 5.278 klanten sociaal raadslieden (25.215 klant-gesprekken) • 1042 klanten financieel administratief spreekuur • 283 advies OCO • 40 begeleiding OCO • 363 cliënten schuldhulpverlening • 689 deelnemers workshops levensgebeurtenissen • 270 leerlingen (over schulden) • 230 deelnemers (over bijstandsuitkering) • 254 advies gesprekken Sociaal raadsliedenwerk met gezinswerkers en gedupeerde ouders kindertoeslagaffaire • 34 bij cursussen rond schulden • U-mappen verspreid: 1.568	
Aantal bezoekers website	Bezoekers U-gids: 32.432 Bezoekers geldwijzer030.nl: 1.446	Bezoekers U-gids: 46.264 Bezoekers Geldwijzer030.nl: 1.603	Stijging waarschijnlijk samenhangend met corona.
Ervaringsonderzoek			
Ervaren toegankelijkheid	7,6	7,8	Gem. van snelheid en bereikbaarheid. Bron: enquête die naar iedereen gaat.
Ervaren kwaliteit	8,2	8,2	
Ervaren effect	8	7,9	
Klachten			
Klachten		1 over I,A,OC,SHV	

Reflectie visitatiecommissie

U Centraal is een organisatie van verschillende 'bloedgroepen', die allemaal iets anders doen en daarmee ook iets anders brengen. Die diversiteit zorgt voor een veelzijdige rol binnen het sociaal domein, maar lijkt soms ook voor onduidelijkheid te zorgen. Bijvoorbeeld in de samenwerking met andere partijen: "Waar is U Centraal nou echt van?" Hun onafhankelijke en veelzijdige rol is echter een welkome kracht in het Utrechtse zorgmodel. De mensen van U Centraal zien als geen ander waar het beter kan op microniveau.

Wij wensen de organisatie toe dat zij die schat aan kennis en ervaring - binnen al die verschillende 'bloedgroepen' - nog meer kunnen en mogen benutten om het sociaal domein van binnenuit te verbeteren. En dat zij daarmee door andere partijen en door de gemeente ook meer gezien worden in hun rollen en expertises.





Dankwoord

De gemeente Utrecht wil iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan de tussenevaluatie subsidietenders.

In het bijzonder:

Lokalis, Buurtteamorganisatie Sociaal, SportUtrecht, DOCK, IAOC (U Centraal) en JoU voor het samen organiseren van het werkbezoek en de openheid en het enthousiasme waarmee de interviewers werden ontvangen.

De geïnterviewden voor hun bereidheid om tijd vrij te maken, voor de eerlijkheid en openheid waarmee zij hun persoonlijke verhalen gedeeld hebben.

De interviewers voor hun inzet, nieuwsgierigheid en hun tomeloze energie om vragen te stellen, verhalen te delen en samen te analyseren.

De visitatiecommissie voor hun zorgvuldigheid, scherpe inzichten en helpende en inspirerende denkrichtingen en hun adviezen voor de toekomst.