



Scope en toetsingskader voor de evaluatie van Senzer

Vooronderzoek

59827

29 maart 2019

Berenschot

Scope en toetsingskader voor de evaluatie van Senzer

Maarten Adelmeijer
Philip van Veller
Emmy Hertogh
Judith van Niekerk

29 maart 2019

Berenschot

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	4
1. Achtergrond en opdracht	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Eerst evaluatievoorstel, dan evaluatie	6
1.3 Totstandkoming van dit rapport	7
1.4 Uitwerking van het evaluatievoorstel (scope en toetsingskader)	7
1.5 Interviews	8
2. Rode draden uit de interviews	10
2.1 Algemeen: vooruitkijken en start met intenties	10
2.2 Perspectief op resultaten, met als kern financiën en uitstroom	10
2.3 Perspectief op organisatie en personeel, met als kern formatie en goed werkgeverschap	11
2.4 Perspectief op legitimiteit, met als kern opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap	11
3. Aanpak evaluatie op basis van quickscans	13
3.1 Uitkomst van evaluatie	13
3.2 Voorgestelde instrumenten voor perspectief resultaten	13
3.3 Voorgestelde instrumenten voor perspectief organisatie en personeel	14
3.4 Voorgestelde instrumenten voor perspectief legitimiteit	15
3.5 Fases van de evaluatie	15
3.6 Planning evaluatie	18

Bestuurlijke samenvatting

Achtergrond en opdracht (hoofdstuk 1)

Senzer is drie jaar geleden ontstaan uit een samenwerking van werkbedrijf Atlant de Peel en de sociale dienst uitgevoerd door de gemeente Helmond. Destijds werd afgesproken om na enige jaren Senzer te evalueren. In 2017 besloot het dagelijks bestuur om deze evaluatie in 2019 te houden. Het algemeen bestuur heeft in haar vergadering van juli 2018 opdracht gegeven om een stuurgroep te formeren met alle betrokkenen om een voorstel op te stellen voor de inhoud en proces van de evaluatie. De stuurgroep heeft Berenschot gevraagd om dit voorstel te ontwikkelen, waarbij alle stakeholders de mogelijkheid krijgen om input te leveren. Dit vooronderzoek dient om de elementen van de scope en het toetsingskader van de evaluatie vast te stellen.

In het onderzoek zijn drie verschillende, elkaar beïnvloedende invalshoeken gehanteerd, namelijk resultaten (welke meetbare resultaten moeten worden behaald?), organisatie (waaraan moet de organisatie voldoen?) en legitimering (wat bepaalt of stakeholders samen achter Senzer staan?).

Rode draden uit de interviews (hoofdstuk 2)

In dit vooronderzoek zijn als belangrijkste thema's voor de evaluatie geïdentificeerd: 1) de toekomst van werk en de manier waarop Senzer daarop inspeelt en 2) de wijze waarop inrichting wordt gegeven aan het opdrachtgeverschap van gemeenten en het opdrachtnemerschap van Senzer.

Perspectief resultaten met als kern financiën en uitstroom

Allereerst moet een analyse van de ontwikkeling van het bijstandsbestand en de uitstroom uitgevoerd worden, wanneer het gaat om meer inzicht te krijgen in resultaten voor werkzoekenden. Daarnaast moet gekeken worden hoe Senzer aansluit bij de integrale lokale aanpak van het sociaal domein binnen gemeenten.

Het onderzoeken van het financieel resultaat van Senzer is een ander belangrijk onderdeel; zowel in vergelijking met het ondernemingsplan als in vergelijking met andere uitvoeringsorganisaties.

Verder moet op het gebied van resultaten worden gezien welke ontwikkelingen er aan komen op het gebied van werk en hoe Senzer hier op inspeelt. Met oog op werkzoekendevredenheid dient in de evaluatie de mate waarin werkzoekenden dankzij Senzer meer gericht zijn op werk meegenomen te worden.

Tenslotte is er de wens dat de samenwerking tussen de zeven gemeenten en Senzer rondom integrale beleidsontwikkeling van het sociaal domein wordt geëvalueerd.

Perspectief organisatie en personeel met als kern formatie en goed werkgeverschap

Van belang is dat met betrekking tot de organisatie wordt gekeken naar de formatie van Senzer, zowel ten opzichte van het ondernemingsplan als ten opzichte van de resultaten.

Met betrekking tot het onderwerp personeel vinden betrokkenen het met name van belang dat de gerichtheid van het personeel wordt geanalyseerd; bijvoorbeeld: is men flexibel, werkgericht en zorgvuldig met uitkeringen en financiën?

Ook dient de verhouding tussen de directie en de OR meegenomen te worden in de evaluatie en de manier waarop wordt omgegaan met het adviesrecht.

Perspectief legitimiteit met als kern opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap

Als belangrijkste indicator van legitimiteit van Senzer wordt de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap gezien. Uit de interviews blijkt dat dit zeer cruciale, maar ingewikkelde rollen binnen de GR

Senzer zijn. De betrokken gemeenten gaven in gesprekken aan dat de helderheid over de invulling van deze rollen niet altijd aanwezig is.

In de evaluatie verdient het daarom veel aandacht om te bezien of de huidige invulling van het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap de beste manier is. Hierbij speelt niet alleen de rol en invloed van bestuurders maar ook die van raadsleden een rol; ook die moet in de evaluatie terugkomen.

Een andere cruciale indicator voor de evaluatie is tevredenheid van werkgevers over de werkgeversdienstverlening door Senzer.

Aanpak evaluatie (hoofdstuk 3)

De hier voorgestelde evaluatie heeft verschillende fases, waarbij tegelijkertijd kwantitatieve en kwalitatieve methoden worden gebruikt. Gedurende deze verschillende fases wordt onderzoek gedaan via interviews en/of enquêtes onder werknemers, werkzoekenden en werkgevers.

De eerste fase is een gemeenschappelijke aftrap van de evaluatie in een startbijeenkomst met afgevaardigden van de betrokken gemeenten. Deze aftrap dient om intenties met betrekking tot Senzer op te halen. Het neemt een belangrijke en mogelijk onnodige druk op het evaluatieproces weg als kan worden vastgesteld dat de intenties van alle deelnemers met betrekking tot Senzer (en het leerdoel van de evaluatie) grotendeels hetzelfde zijn.

De tweede fase zal voor een belangrijk deel bestaan uit een verdieping in het functioneren van Senzer door expertonderzoek naar de uitstroom, het bijstandsbestand en de financiën.

In de derde fase van de evaluatie wordt een zogenaamde arenasessie over de 'toekomst van werk' georganiseerd om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de bijbehorende uitdagingen voor Senzer te bespreken.

In de vierde en laatste fase van de evaluatie worden betrokken partijen uitgenodigd voor een meet-up. Hier staat het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap binnen de GR Senzer en de beleidsontwikkeling en –uitvoering van de integrale aanpak in het sociaal domein centraal.

De voorlopige planning van het bestuurlijke proces rondom de evaluatie ziet er als volgt uit:

Datum	Actie
22 maart	Stuurgroepbijeenkomst
1 april	Aanleveren stukken AB
17 april	Vergadering AB – besluit om evaluatiekader ter consultatie aan de colleges voor te leggen en te zenden aan werkgeversplein/partneroverleg
Medio mei	Individuele colleges bespreken dit, sturen dit ter informatie aan de raden en geven zienswijze aan AB Tevens mogelijkheid tot bespreking in werkgeversplein/partneroverleg
7 juni	Stuurgroepbijeenkomst
26 juni	AB stelt opdracht vast en contracteert uitvoerder
Juli	Informereren medewerkers Senzer
Augustus-november	Uitvoering evaluatie, voortgangscontact met stuurgroep
December	Behandeling evaluatie in AB

1. Achtergrond en opdracht

1.1 Aanleiding

Op 30 juni 2015 is de adviesnota Vorming werkbedrijf Atlant de Peel aan colleges aangeboden op basis waarvan besluitvorming heeft plaatsgevonden over de totstandkoming van het werkbedrijf dat per 1 oktober 2016 van start is gegaan. In de stukken staat het volgende over een evaluatie:

12. Evaluatie Werkbedrijf Atlant De Peel

De dienstverlening zal met ingang van 1-1-2016 continu worden geëvalueerd en er zal periodiek verantwoording worden afgelegd door directie en bestuur van het Werkbedrijf Atlant De Peel. Tussentijds zijn evaluatiemomenten ingebouwd.

Eerder is vastgesteld dat het functioneren van het nieuwe Werkbedrijf in 2018 geëvalueerd wordt. Het is op dit moment nog niet mogelijk om de juiste parameters in detail te ontwikkelen. Er is nog onvoldoende bekend welke resultaten moeten worden geleverd en welke andere criteria politiek-bestuurlijk van belang zijn.

Voorgesteld wordt om vóór 1-10-2016 een evaluatievoorstel uit te werken en om in 2018 het functioneren van het Werkbedrijf te evalueren. Afhankelijk van de evaluatie wordt beoordeeld of een zelfstandige voortzetting van het Werkbedrijf aan de orde blijft, dan wel toch ingevoegd moet worden binnen de gemeenschappelijke regeling Peel 6.1 (uitgangspunt Peel 6.1).

Te besluiten:

- o Instemmen met het voorstel om voor 1-10-2016 een evaluatievoorstel uit te werken dat als basis gehanteerd wordt voor het evalueren van het Werkbedrijf in 2018.

Figuur 1. Inzet voor evaluatie uit adviesnota Vorming werkbedrijf Atlant de Peel

Ten opzichte van deze tekst zijn er inmiddels enkele wijzigingen:

- Het werkbedrijf is niet gestart per 1 januari 2016 maar per 1 oktober 2016.
- Er is geen evaluatievoorstel uitgewerkt.
- Invoegen van het werkbedrijf binnen de gemeenschappelijke regeling Peel 6.1 is niet langer aan de orde nu Peel 6.1 niet meer bestaat.

1.2 Eerst evaluatievoorstel, dan evaluatie

Op 26 juni 2017 is door het dagelijks bestuur van Senzer besloten de evaluatie van het werkbedrijf over twee volledige uitvoeringsjaren, dus in 2019, door een extern deskundige uit te laten voeren. Het algemeen bestuur heeft in haar vergadering van 4 juli 2018 opdracht gegeven om een stuurgroep te formeren met alle betrokkenen om een voorstel op te stellen voor de inhoud en het proces van deze evaluatie. De stuurgroep heeft Berenschot gevraagd om dit voorstel te ontwikkelen, waarbij alle stakeholders de mogelijkheid krijgen om input te leveren. Dit vooronderzoek dient om de elementen van de scope en het toetsingskader van de evaluatie vast te stellen. De evaluatie wordt hiermee dus in twee stappen uitgevoerd:

- Stap 1: uitwerken van een evaluatievoorstel.

Nadat alle betrokken partijen gehoord zijn, wordt een voorstel opgesteld. In dit voorstel worden de scope en het toetsingskader voorgesteld voor de evaluatie. Dit evaluatiekader wordt vervolgens vastgesteld door het algemeen bestuur in juni 2019 en vormt dan uitgangspunt voor de evaluatie zelf. In die vergadering wordt tevens een opdracht verstrekt tot uitvoering van de evaluatie.

- Stap 2: uitvoeren van de evaluatie.

Op basis van het toetsingskader wordt vervolgens de daadwerkelijke evaluatie uitgevoerd. Deze start in augustus 2019 en wordt afgerond in het najaar met een behandeling in het algemeen bestuur in december 2019.

Het rapport dat voor u ligt, betreft stap 1.



Figuur 2. Fases evaluatie Senzer

1.3 Totstandkoming van dit rapport

Berenschot heeft in december 2018 van het algemeen bestuur van Senzer de opdracht gekregen het voorstel op te stellen ten behoeve van de evaluatie van Senzer (dus stap 1).

De totstandkoming van dit evaluatievoorstel wordt begeleid door een stuurgroep. Op 1 februari 2019 is deze stuurgroep van het vooronderzoek evaluatie Senzer voor het eerst bijeengekomen. De stuurgroep bestaat uit 8 leden en 4 adviseurs, waarbij alle gemeenten met 1 persoon zijn vertegenwoordigd, te weten:

- 1 lid van het dagelijks bestuur
- 3 leden van het algemeen bestuur
- 1 gemeentesecretaris vanuit de 7 deelnemende gemeenten
- 1 directeur Sociaal Domein van de 7 deelnemende gemeenten
- 1 concern controller van de 7 deelnemende gemeenten
- 1 lid van het Partneroverleg
- adviseurs: Senzer en Berenschot.

De stuurgroep heeft het proces vastgesteld om tot het evaluatievoorstel te komen. Tevens zijn de te bevragen stakeholders en de interviewleidraad vastgesteld.

De interviews zijn vervolgens tussen medio februari en medio maart uitgevoerd door Berenschot.

1.4 Uitwerking van het evaluatievoorstel (scope en toetsingskader)

De essentie van deze stap 1 is een voorstel te ontwikkelen waarin de scope en het toetsingskader worden aangegeven voor de evaluatie, die vervolgens aan de hand hiervan kan worden uitgevoerd.

De adviesnota van 30 juni 2015 bevat uitwerkingen van de organisatie-inrichting, werkprocessen op hoofdlijnen en te behalen resultaten. Deze set is hiermee een belangrijk uitgangspunt voor de evaluatie. Bepaald moet echter worden wat de volledige scope en het toetsingskader moeten zijn in de ogen van de betrokkenen op dit moment. Alleen als er nu consensus is over scope en toetsingskader, kan er consensus ontstaan over het latere evaluatieoordeel.

De centrale vraag is: hoe moeten volgens de stakeholders de scope en het toetsingskader van de evaluatie van Senzer eruit zien?

Het toetsingskader is heel belangrijk, omdat het aangeeft aan welke punten waarde wordt gehecht door de verschillende betrokkenen. Daarmee is het niet alleen belangrijk als uitgangspunt voor de evaluatie maar ook als richtingwijzer voor de toekomstige ontwikkeling.

In onze praktijk zien we dat het belangrijk is een evaluatie vanuit verschillende, elkaar beïnvloedende invalshoeken te benaderen, namelijk resultaten, organisatie en legitimering. Aan de hand van deze perspectieven, gebaseerd op het model van Mark Moore, is de interviewleidraad voor het vooronderzoek naar de evaluatie van Senzer opgesteld, zoals te zien in tabel 1.



Figuur 3. Perspectieven publieke waarde (naar model van Mark Moore)

In dit onderzoek bepalen we voor elk perspectief welke factoren op het gebied van organisatie, resultaten en legitimering belangrijk zijn voor het functioneren van Senzer.

1.5 Interviews

Het toetsingskader is gevuld op basis van interviews met de volgende partijen:

- Gemeenten

Bij elke betrokken gemeente zijn één dagdeel interviews afgenomen, waarbij de gemeente zelf heeft aangegeven wie geïnterviewd diende te worden, individueel of in duo's. Daarbij kan gedacht worden aan enkele van de volgende functionarissen: wethouder sociaal domein, wethouder financiën, gemeentesecretaris, directeur sociaal domein, concerncontroller, financieel adviseur sociaal domein, beleidsmedewerker sociaal domein.

- Klanten

Een interview met een vertegenwoordiging van de cliëntenraad en een interview met een vertegenwoordiging van de werkgevers.

- Partners (UWV, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, onderwijs)

Eén interview met een door het partneroverleg aan te wijzen vertegenwoordiging.

- Uitvoeringsorganisatie Senzer

Bij Senzer zijn in één dagdeel de volgende personen geïnterviewd, individueel of in duo's: algemeen directeur, concerncontroller, directeur arbeidsintegratie, directeur werk & participatie, manager staf, bestuurssecretaris.

Verder is een interview gehouden met een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad.

Als interviewleidraad golden de volgende kernvragen:

Tabel 1. Interviewleidraad.

Perspectief	Vraag aan de orde in stap 1	Voorbeelden ter illustratie, nader in te vullen tijdens stap 1
Resultaten	Welke meetbare resultaten moeten behaald worden?	Kosten, opbrengsten, uitstroom, activering.
Organisatie	Waarom moet de organisatie voldoen?	Bemensing, verzuim, cultuur, processen en structuur.
Legitimering	Wat bepaalt of stakeholders (gemeenten, klanten, partners) samen achter Senzer staan?	Communicatie en informatie-uitwisseling tussen Senzer en gemeenten, klanten en partners. Afspraken tussen Senzer en gemeenten, tussen gemeenten onderling en tussen Senzer en stakeholders.

Op basis van deze interviewleidraad zijn semigestructureerde interviews uitgevoerd. De interviewleidraad gaat uit van de hierboven gehanteerde driedeling en heeft als onderlegger de stukken die bij de totstandkoming van Senzer zijn opgesteld.

2. Rode draden uit de interviews

2.1 Algemeen: vooruitkijken en start met intenties

Uit de interviews bleek de behoefte om niet alleen terug te kijken in de evaluatie, maar ook vooruit te kijken. Daarbij is het belangrijk om de evaluatie te beginnen met het uitspreken van de intenties van de verschillende partijen rondom de samenwerking in de GR Senzer en van daaruit de mogelijkheden en ambities met elkaar te bespreken.

Als belangrijkste thema's om op vooruit te kijken zijn geïdentificeerd: 1) de toekomst van werk en de manier waarop Senzer daarop inspeelt en 2) de wijze waarop inrichting wordt gegeven aan het opdrachtgeverschap van gemeenten en het opdrachtnemerschap van Senzer.

2.2 Perspectief op resultaten, met als kern financiën en uitstroom

Allereerst moet een analyse van de ontwikkeling van het bijstandsbestand en de uitstroom uitgevoerd worden, wanneer het gaat om meer inzicht te krijgen in resultaten voor werkzoekenden. Daarnaast moet gekeken worden hoe Senzer aansluit bij de integrale lokale aanpak van het sociaal domein binnen gemeenten; de bijdrage aan (de ontwikkeling van) een lokale integrale dienstverlening wordt als essentieel gezien in het licht van de transformatie in het sociaal domein.

Het onderzoeken van het financieel resultaat van Senzer is een ander belangrijk onderdeel, zowel in vergelijking met het ondernemingsplan als in vergelijking met andere uitvoeringsorganisaties.

Verder moet op het gebied van resultaten worden gezien welke ontwikkelingen eraan komen op het gebied van werk en hoe Senzer hier op inspeelt.

Tijdens de interviews is gesproken over werkzoekendentevredenheid. Uit de interviews kwam voort dat het meten van tevredenheid van werkzoekenden niet valide is – de kans bestaat bijvoorbeeld dat Senzer een doelgerichte interventie pleegt, waar de werkzoekende zelf niet het voordeel van inziet. Geïnterviewden gaven dan ook aan dat het om de mate van gerichtheid van werkzoekenden op werk gaat, in plaats van de tevredenheid. Dus de mate waarin Senzer heeft bijgedragen aan een toename in gerichtheid op werk van werkzoekenden.

Tenslotte is er de wens dat de samenwerking tussen de zeven gemeenten en Senzer rondom integrale beleidsontwikkeling van het sociaal domein wordt geëvalueerd.

In tabel 2 worden de indicatoren voor de evaluatie van de resultaten verder toegelicht:

Tabel 2. Toetsingskader resultaten.

Categorie	Indicator
Werkzoekenden	(Duurzame) uitstroom naar werk en omvang bijstandsbestand: <ul style="list-style-type: none"> Voor de regio als geheel. Verschillen per gemeenten. Relatie met verschillen in sociale regelingen per gemeente.
	Ontwikkeling van de gerichtheid op werk van de werkzoekenden.
	Aansluiting bij integrale dienstverlening richting cliënten.
	Dienstverlening aan nieuwe doelgroepen: statushouders en vso pro.
Werkgevers	Marktconforme prijzen en diensten.
	Overlap en samenwerking werkgeversdienstverlening: Senzer-UWV-ondernemerspunt-WSP-EZ Gemeente Helmond.

Categorie	Indicator
	Overlap en samenwerking werkprojecten: Senzer en gemeenten, inclusief instroom van Senzer naar lokale werkprojecten.
Senzer	Financiële huishouding in relatie tot ondernemingsplan.
	Formatie en ontwikkeling van de omvang van het bijstandsbestand ten opzichte van andere gemeenten/uitvoeringsorganisaties
Gemeenten	Integrale beleidsvorming sociaal domein: voorbereiden beleidsstukken, beleidsregels en verordeningen.
	Verschillen in dienstverlening aan/in gemeenten (maatwerk).
	In hoeverre komt Senzer uit met de budgetten (in relatie tot deel van het rijksbudget van gemeenten).

2.3 Perspectief op organisatie en personeel, met als kern formatie en goed werkgeverschap

In de gesprekken over het perspectief op de organisatie zijn twee categorieën aangegeven: organisatie en personeel.

Van belang is dat met betrekking tot de organisatie wordt gekeken naar de formatie van Senzer, zowel ten opzichte van het ondernemingsplan als ten opzichte van de resultaten.

Bij personeel vinden betrokkenen het met name van belang dat de gerichtheid van het personeel worden geanalyseerd, bijvoorbeeld: is men flexibel, werkgericht en zorgvuldig met uitkeringen en financiën?

Ook wordt aangegeven dat de verhouding tussen de directie en de OR meegenomen dient te worden in de evaluatie en de manier waarop wordt omgegaan met het adviesrecht.

In tabel 3 worden de indicatoren voor de evaluatie van de organisatie en het personeel verder toegelicht:

Tabel 3. Toetsingskader organisatie.

Categorie	Indicator
Organisatie	Efficiency en doelmatigheid: formatie ten opzichte van resultaten.
	Formatie ten opzichte van ondernemingsplan, rekening houdend met nieuwe ontstane doelgroepen.
	Innovatiekracht (ontwikkelingen rond werk).
	Gelaagdheid management en span of control.
	Verhouding tussen de OR en de directie.
Personeel	Gerichtheid van het personeel: <ul style="list-style-type: none"> • Werkgeversbelang: flexibel en bedrijfsgericht • Clientbelang: invoelend en gericht op werk • Zorgvuldig en rechtmatig m.b.t uitkeringen • Integraliteit: samenhang sociaal domein
	Goed werkgeverschap.
	Verloop van management en achterliggende oorzaken.
	Aantal wisselingen in voor gemeente belangrijke contactpersonen.

2.4 Perspectief op legitimiteit, met als kern opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap

Vanuit het perspectief legitimiteit is gevraagd aan betrokkenen (gemeenten, klanten en partners) wat bepaalt of zij samen achter Senzer staan.

Als belangrijkste indicator van legitimiteit van Senzer wordt de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap gezien. Uit de interviews blijkt dat dit zeer cruciale, maar ingewikkelde rollen binnen de GR Senzer zijn.

De betrokken gemeenten gaven in gesprekken aan dat de helderheid over de invulling van deze rollen niet altijd aanwezig is. In de evaluatie verdient het daarom veel aandacht om te bezien of de huidige invulling van het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap de beste manier is.

Daarnaast dient in de evaluatie aandacht besteed te worden aan het 'solidariteitsbeginsel', waarbij de gemeenten hun volledige budget bij Senzer inbrengen. Indien gewenst kunnen de financiën met het oog op de uitwerking van dit solidariteitsbeginsel voor individuele gemeenten in kaart gebracht worden.

Een andere cruciale indicator voor de evaluatie is de mate van tevredenheid van werkgevers over de werkgeversdienstverlening door Senzer.

In tabel 4 worden de indicatoren voor de evaluatie van legitimiteit verder toegelicht:

Tabel 4. Toetsingskader legitimiteit.

Categorie	Indicator
Gemeenten onderling en naar Senzer	Intenties van gemeenten: wat wil je van Senzer, wat is de opdracht, het solidariteitsbeginsel.
	Goed opdrachtgeverschap van gemeenten naar Senzer: <ul style="list-style-type: none"> Duidelijkheid over/invloed op de richting. Duidelijkheid over de behoefte aan informatie. Wijze waarop beleidsmedewerkers bij het sociaal domein, financiën betrokken worden.
	De mate waarin de eventuele dubbelrol van wethouders in de governance (eigenaar en opdrachtgever) tot ongewenste complexiteit leidt
	Overlegstructuur AB-DB en stemverhouding.
	Aansturings- en communicatielijn gemeenten – Senzer.
	De mate van uniformiteit versus maatwerk tussen de gemeenten in beleid, beleidsregels en verordeningen, en de kosten die samenhangen met de verschillen.
	De mate waarin Senzer fungeert als verlengd bestuur/gemeentelijke dienst of inkoop op afstand en wat gewenst is.
	Beleid m.b.t. weerstandsvermogen.
	Wijze waarop gemeenten het niet overgedragen deel van het participatiebudget inzetten.
	Integrale beleidsontwikkeling sociaal domein (Senzer en Peelgemeenten).
Senzer naar gemeenten	Goed opdrachtnemerschap van Senzer: <ul style="list-style-type: none"> Het volgen van de richting. Het leveren van de goede informatie. Het leveren van input voor de totstandkoming van richting bij de gemeenten.
	Afstemming binnen sociaal domein.
Werkgevers & werkzoekenden	Wijze waarop stakeholders (in casu werkzoekenden en werkgevers) invloed (kunnen) uitoefenen op het te leveren resultaat.
	Tevredenheid van werkgevers met de werkgeversdienstverlening.
	Imago van Senzer bij klanten.
	Staan de partners nog op dezelfde manier achter Senzer als toen Senzer begon? Erkennen ze nog wat de bedoeling was?

3. Aanpak evaluatie op basis van quickscans

3.1 Uitkomst van evaluatie

Aan de hand van het evaluatiekader kunnen verschillende uitkomsten van de evaluatie worden gerealiseerd. Om een dergelijke evaluatie uit te voeren is objectieve informatie nodig door onderzoek van experts. Denk hierbij aan een benchmark van informatie over uitstroom en een vergelijking van de financiën met het oorspronkelijke bedrijfsplan. Daarnaast moet ruimte worden geboden aan beelden van betrokkenen.

In de volgende paragrafen staat in detail beschreven welke instrumenten passend zijn om de indicatoren van het toetsingskader van de evaluatie van Senzer te onderzoeken. Het uitgangspunt binnen de aanpak is het ophalen van resultaten door middel van de *quickscan*-variant van ieder onderzoeksinstrument, dat wil zeggen een globale inventarisatie of analyse. Als er opvallendheden uit de *quickscan* voortkomen, worden deze nader onderzocht.

3.2 Voorgestelde instrumenten voor perspectief resultaten

In onderstaande tabel staat beschreven welke instrumenten passend zijn bij het toetsingskader van het perspectief resultaten op basis van de rode draden uit de interviews.

Tabel 5. Voorgestelde instrumenten rond het perspectief van resultaten.

Categorie	Voorgesteld instrument	Details
Werkzoekenden	Benchmark (duurzame) uitstroom naar werk en omvang bijstandsbestand.	Voor de regio als geheel, verschillen per gemeenten, relatie met verschillen in sociale regelingen per gemeente.
	Vergelijking ontwikkeling van uitstroom en omvang bijstandsbestand met ondernemingsplan.	
	Onderzoek ontwikkelinggerichtheid werkzoekenden.	Op basis van data uit Dariuz.
	Interviews met regionale en lokale cliëntenraden en sw OR-leden.	
Werkgevers	Analyse klachten, bezwaar en beroep.	
	Online enquête onder werkgevers naar de werkgeversdienstverlening van Senzer.	Uitkomst wordt ingebracht in de arena "toekomst van werk".
Senzer	Gesprek tussen Senzer, UWV en Gemeente Helmond (andere gemeenten?) over de overlap in werkgeversdienstverlening.	
	Vergelijking begrotingen en realisaties 2017 en 2018 en begroting 2019 met ondernemingsplan.	
	Beoordeling benchmark formatie i.r.t. benchmark bijstandsvolume, als maat voor efficiency en effectiviteit GR t.o.v. gemeenten/uitvoeringsorganisaties	

Categorie	Voorgesteld instrument	Details
Gemeenten	Meet-up beleidsontwikkeling en –uitvoering integrale aanpak sociaal domein, met deelname van uitvoerende teamleiders en managers sociaal domein, gemeenten en Senzer, inclusief deelname zorgpartijen, onderwijs en vertegenwoordiging vanuit beleidsorganisaties WMO en jeugd (Helmond, Geldrop-Mierlo en de Peelgemeenten).	Diverse werkvormen gericht op: <ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke thema's: werkgeversdienstverlening, werkprojecten en activering, integrale dienstverlening in gebiedsteams, prioritaire doelgroep. Opdrachtgeverschap: integrale beleidsvorming, sturing en beleidskeuzes, werkwijze tussen Senzer en gemeenten. Aansluitend conclusies met wethouders.
	Het in kaart brengen van verschillen in dienstverlening aan gemeenten (maatwerk).	Uit te vragen bij Senzer.
	Financiële analyse van budgetten: komt Senzer uit met de budgetten?	Onderdeel van de financiële analyse (zie bij organisatie).

3.3 Voorgestelde instrumenten voor perspectief organisatie en personeel

In tabel 6 staat beschreven welke instrumenten passend zijn bij het toetsingskader van het perspectief organisatie en personeel op basis van de rode draden uit de interviews.

Tabel 6. Voorgestelde instrumenten rond het perspectief van organisatie en personeel.

Categorie	Voorgesteld instrument	Details
Organisatie	Formatiebenchmark	Inclusief vergelijking gelaagdheid en span of control met andere organisaties.
	Vergelijking huidige formatie en formatie in het ondernemingsplan.	Rekening houdend met nieuwe ontstane doelgroepen.
	Interviews en documentstudie toepassing GR en mandaatregeling m.b.t. de interne organisatie.	
	Arena 'de toekomst van werk': welke ontwikkelingen verwacht u komende 2-4 jaar en hoe moet Senzer daarop voorbereid zijn? <i>Het werkgeversplein heeft aangeboden de lead te nemen in het organiseren van deze arena, waarbij de partij die de evaluatie uitvoert adviseert over de concrete invulling.</i>	Deelnemers: Brainport Eindhoven, WSP Eindhoven, UWV Regiomanager, Senzer, Dorel, Frans Huijbregts, enkele wethouders EZ en wethouders Werk, onderwijs en zorg, voorzitters lokale ondernemersvereniging.
	Documentonderzoek (notulen) en interviews directie en OR over verhouding tussen de OR en de directie.	Verhouding met OR is een van de elementen in interview directie; ook OR wordt breder bevraagd dan alleen dit element.
Personeel	Enquête onder personeel naar gerichtheid en tevredenheid	Elementen: <ul style="list-style-type: none"> Werkgeversbelang: flexibel en bedrijfsgericht. Clientbelang: invoelend en gericht op werk. Zorgvuldig en rechtmatig m.b.t uitkeringen. Integraliteit: samenhang sociaal domein. Goed werkgeverschap.
	Gebruikmakend van cultuuronderzoek.	Eventueel aanvullen met interviews COR en management voor verloop van management en achterliggende oorzaken.
	Verloopcijfers in kaart brengen wisselingen in voor gemeente belangrijke contactpersonen.	

3.4 Voorgestelde instrumenten voor perspectief legitimiteit

In de tabel hierna staan de voorgestelde instrumenten bij het toetsingskader van het perspectief legitimiteit op basis van de rode draden uit de interviews.

Tabel 7. Voorgestelde instrumenten rond het perspectief van legitimiteit.

Categorie	Voorgesteld instrument	Details
Gemeenten onderling en naar Senzer	Interviews met 3 DB-leden en 4 AB-leden, in totaal 7 ambtenaren.	<ul style="list-style-type: none"> • Intenties van de gemeenten ophalen. • Sturing en grip op Senzer: <ul style="list-style-type: none"> - Vanuit publiek resultaat - Vanuit eigenaarschap • Onderlinge verhoudingen gemeenten (waaronder solidariteitsbeginsel en stemverhouding). • Opdrachtgeverschap versus eigenaarschap.
	Documentonderzoek: tekst van de GR, bedrijfsplan, notulen AB, zienswijzen, kaderbrief, verslag voorjaarsconferentie.	
	Documentonderzoek naar overeenkomsten en verschillen in beleid, beleidsregels en -verordeningen van gemeenten.	
	Input uit meet-up gemeentelijke functionarissen.	(Zie bij resultaten)
	De raadscommissies werk: een gezamenlijke sessie met de zeven gemeenten	Gericht op: <ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen Senzer • Resultaten Senzer • Grip op samenwerking
Senzer naar gemeenten	Interviews directie Senzer.	Over opdrachtnemerschap, opdrachtgeverschap van gemeente, afstemming binnen sociaal domein.
Werkgevers & werkzoekenden	Interviews met regionale cliëntenraad en lokale cliëntenraden.	(zie bij organisatie)
	Online enquête onder werkgevers naar de werkgeversdienstverlening van Senzer.	Uitkomst wordt ingebracht in de Arena "toekomst van werk" (zie bij resultaten)

3.5 Fases van de evaluatie

Deze evaluatie heeft verschillende fases, waarbij tegelijkertijd kwantitatieve en kwalitatieve methoden worden gebruikt. Door de evaluatie in verschillende fases op te delen, kan tussentijds worden besloten een bepaald onderwerp verder te onderzoeken wanneer er blijkt dat hier een noodzaak voor is. Dit is ook een manier om het onderzoek behapbaar te houden.

Fase 1

- In de eerste fase zal begonnen worden met een gemeenschappelijke aftrap van de evaluatie in een startbijeenkomst met wethouders en beleidsmedewerkers van de betrokken gemeenten. Hierbij is het doel om de intenties met betrekking tot Senzer op te halen en te delen.
- Tevens bestaat deze eerste fase uit een eerste oriëntatie op de organisatie, de belangrijkste stukken en dergelijke.

De aanloop naar de evaluatie van Senzer verliep niet zonder horten of stoten, waarbij uiteindelijk besloten is een externe partij het evaluatiekader op te laten stellen door middel van een vooronderzoek onder de stakeholders. Voor alle deelnemers van de GR Senzer was dit een belangrijk en ook spannend traject. In gesprekken kwamen wij bij betrokkenen het idee tegen dat de deelnemers uiteenlopende intenties zouden hebben met de GR Senzer.

Belangrijke voorbeelden die veelvuldig werden genoemd, waren het uitgangspunt van solidariteit en de stemverhouding. Het is belangrijk voor de evaluatie dat alle deelnemers aan het begin hiervan opnieuw hun intenties met betrekking tot Senzer uitspreken.

Het neemt een belangrijke en mogelijk onnodige druk op het evaluatieproces weg als kan worden vastgesteld dat de intenties van alle deelnemers met betrekking tot Senzer (en het leerdoel van de evaluatie) grotendeels hetzelfde zijn.

Fase 2

De tweede fase zal bestaan uit een verdieping in het functioneren van Senzer door:

- Expertonderzoek naar de uitstroom en het bijstandsbestand.
- Gesprekken met partners van Senzer zoals het UWV.
- Een online enquête onder werkgevers.
- Een sessie met de Raadcommissies werk.

Fase 3

De informatie die in deze eerste twee fases is opgehaald, wordt gebruikt om in de derde fase van de evaluatie een zogenaamde arena over de 'toekomst van werk' te organiseren.

- Bij de arena 'toekomst van werk' worden werkgevers, werkgeversorganisaties, wethouders en lokale ondernemingsverenigingen uitgenodigd om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de bijbehorende uitdagingen voor Senzer te bespreken.
- Ook zal in de derde fase de gerichtheid op werk van werkzoekenden onderzocht worden.
- Verder wordt gesproken met leden van het AB en DB om hun visie op Senzer te delen vanuit hun eigenaarsrol.

Fase 4

In de vierde en laatste fase van de evaluatie worden de betrokken partijen bijeengebracht in een meet-up waar het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap binnen de GR Senzer en de beleidsontwikkeling en –uitvoering van de integrale aanpak in het sociaal domein centraal staat. In deze meet-up zal veel van de eerder verzamelde informatie gevalideerd kunnen worden om tot een breed gedragen evaluatie van Senzer te komen.

Aan het einde van de evaluatie wordt een rapport opgeleverd met het resultaat van de evaluatie. Deze eindrapportage geeft kort en bondig de opgehaalde informatie weer op hoofdlijnen.

In figuur 5, op de volgende pagina, is een tijdslijn te zien van de voorgestelde instrumenten voor het uitvoeren van de evaluatie van Senzer.

- Startbijeenkomst met wethouders en beleidsmedewerkers: intenties uitspreken.
- Formatiebenchmark + vergelijking huidige formatie met ondernemingsplan.
- Verschillen in dienstverlening aan gemeente uitvragen bij Senzer.
- Documentonderzoek GR Senzer.
- Documentonderzoek naar beleid gemeenten.

- Arena 'de toekomst van werk' over ontwikkelingen Senzer met Brainport Eindhoven, WSP Eindhoven, UWV Regiomanager, Senzer, Dorel, Frans Huijbregts, enkele wethouders EZ en wethouders Werk, onderwijs en zorg, voorzitters lokale ondernemersvereniging.
- Gerichtheid werkzoekenden: interviews cliëntenraden en analyse klachten, bezwaar en beroep.
- Interviews met DB en AB-leden.



Figuur 4. Tijdslijn voorgestelde instrumenten evaluatie Senzer.

3.6 Planning evaluatie

Voordat de evaluatie uitgevoerd kan worden, moet er eerst een opdracht tot uitvoering van de evaluatie van Senzer door het AB worden verstrekt. Dit vereist dat de conceptopdracht ter beslissing wordt voorgelegd aan de individuele colleges, waarbij de AB tevens gemachtigd wordt voor aanbesteding van de opdracht. Hierna kan het AB de opdracht voor de evaluatie uitzetten. De raden, het partneroverleg en het werkgeversplein ontvangen de conceptopdracht ter informatie, zij worden in de eigenlijke evaluatie ter consultatie betrokken. Voor de uitvoering van de evaluatie zullen ongeveer vier maanden nodig zijn. Dit betekent dat het resultaat van de evaluatie in december 2019 in het AB kan worden besproken. Een voorlopige planning van dit bestuurlijke proces is beschreven in tabel 8.

Tabel 8. Planning bestuurlijk procesevaluatie.

Datum	Actie
22 maart	Stuurgroepbijeenkomst.
1 april	Aanleveren stukken AB.
17 april	Vergadering AB – besluit om evaluatiekader ter consultatie aan de colleges voor te leggen en te zenden aan werkgeversplein/partneroverleg.
Medio mei	Individuele colleges bespreken dit, sturen dit ter informatie aan de raden en geven zienswijze aan AB. Tevens mogelijkheid tot bespreking in werkgeversplein/partneroverleg.
7 juni	Stuurgroepbijeenkomst.
26 juni	AB stelt opdracht vast en contracteert uitvoerder.
Juli	Informerende medewerkers Senzer
Aug-nov	Uitvoering evaluatie, voortgangscontact met stuurgroep.
Dec	Behandeling evaluatie in AB.

NB: Stukken hoeven niet voorafgaand aan het AB-overleg langs het DB



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[fb/berenschot](https://www.facebook.com/berenschot)