



Tussentijdse evaluatie van het programma Sterke Sociale Basis in Leiden

September 2024



Kenniscentrum
Psychologie en
Economisch Gedrag

Colofon

Deze evaluatie is in opdracht van de gemeente Leiden uitgevoerd door onderzoekers van het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag (www.kcpeg.nl). Het Kenniscentrum is onderdeel van de sectie Sociale, Economische en Organisatiepsychologie van de Universiteit Leiden. Het Kenniscentrum is onafhankelijk, wetenschappelijk en maatschappelijk betrokken.

Dankwoord

Onze dank gaat uit naar iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze evaluatie. We bedanken alle betrokkenen die hun tijd en kennis hebben gedeeld, in het bijzonder de deelnemers aan de gesprekken, de gemeente Leiden en BuZz, Inluzio en SOL.

Hannah de Boer MSc - Onderzoeker en Adviseur, Projectleider

Alien van der Vliet MSc - Onderzoeker en Adviseur

Dr. Coen Wirtz - Wetenschappelijk expert, Universitair Docent Psychologie

Dr. Emma ter Mors - Adjunct Directeur, Universitair Hoofddocent Psychologie

Prof. dr. Wilco van Dijk - Directeur, Hoogleraar Psychologie

Bij vragen kunt u contact opnemen met Hannah de Boer:

h.c.de.boer@fsw.leidenuniv.nl

Inhoudsopgave

Colofon	2
Samenvatting	4
1. Inleiding	5
2. Bevindingen en aanbevelingen	7
2.1 Positieve indruk van de Sterke Sociale Basis	7
2.2 Opzet van de Sterke Sociale Basis	8
2.3 Samenwerking	12
2.4 Inwoners	19
2.5 KPI's en monitoring	23
3. Vervolg	25
Bijlage 1: Onderzoeks-verantwoording	26

Samenvatting

De gemeente Leiden heeft het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag gevraagd om een tussentijdse evaluatie van het programma Sterke Sociale Basis uit te voeren. De gemeente is tevreden over de uitvoering van het programma en heeft de intentie om de opdracht te verlengen. Dit rapport biedt inzicht in de voortgang en doet aanbevelingen voor verbeteringen om het programma in de resterende periode verder te versterken.

Deze samenvatting biedt een beknopt overzicht van de bevindingen en aanbevelingen. Voor een meer volledige bespreking verwijzen wij naar Hoofdstuk II van dit rapport.

Bevindingen

De bevindingen zijn gebaseerd op deskresearch en gesprekken met 25 betrokkenen binnen het sociaal domein in Leiden. De bevindingen schetsen een positief beeld van het verloop van de Sterke Sociale Basis.

Veel van de leidende principes worden goed nageleefd. Er wordt actief ingespeeld op de behoeften van de inwoners van Leiden, waarbij het aanbod op wijkniveau wordt aangepast. Opdrachtnemers BuZz, Inluzio en SOL zijn zich bewust van welke doelgroepen ze wel en niet bereiken en ondernemen gerichte actie door nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Gezondheid en preventief werken (gericht op het voorkomen van problemen en het voorkomen van de verergering ervan) staan centraal in de Sterke Sociale Basis. Daarnaast ervaren BuZz, Inluzio en SOL veel ruimte voor maatwerk en werken zij op strategisch niveau samen met de gemeente Leiden vanuit een strategisch partnerschap.

Aanbevelingen

Naast de positieve evaluatie worden er vier aanbevelingen gedaan om het programma verder te versterken:

- Versterk de transparantie en communicatie over de invulling van de opdracht van de Sterke Sociale Basis.
- Versterk de operationele samenwerking op wijkniveau.
- Versterk de rol en continuïteit van de accounthouders binnen de gemeente.
- Zorg dat alle organisaties weten naar wie ze kunnen doorverwijzen.

Daarnaast bevat het rapport suggesties voor de gemeente Leiden en BuZz, Inluzio en SOL om het programma verder te optimaliseren.

Vervolg

Voor de eindevaluatie is het belangrijk om ook directe input van inwoners van Leiden te verzamelen. Dit is essentieel voor een completer beeld van hun ervaringen en behoeften met betrekking tot de Sterke Sociale Basis. Voor een toelichting waarom dit niet is meegenomen in de tussenevaluatie, verwijzen wij naar Hoofdstuk III van dit rapport.

I Inleiding

Aanleiding

De gemeente Leiden heeft het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag gevraagd een tussentijdse evaluatie uit te voeren van het programma Sterke Sociale Basis. De gemeente is tevreden over de uitvoering van het programma door BuZz, Incluzio en SOL en heeft de intentie uitgesproken de opdracht te verlengen. Om die reden bevat deze evaluatie geen advies over de verlenging van de opdracht. In deze evaluatie legt het Kenniscentrum de nadruk op het inzichtelijk maken van de voortgang van het programma tussen 2020 en 2024, met als belangrijkste focus het identificeren van verbeterpunten voor de komende periode.

Programma Sterke Sociale Basis

Het programma Sterke Sociale Basis is een nieuwe manier om het sociaal werk in Leiden te organiseren. Het doel is een samenhangend en toegankelijk aanbod van activiteiten en voorzieningen te bieden, dat bijdraagt aan het welzijn van de inwoners. De behoeften van de inwoners en de specifieke situatie in de wijken staan hierbij centraal. Dit sluit aan bij de brede visie Sociaal Domein van de gemeente Leiden.

Het aanbestedingstraject voor het programma begon in 2019, en in februari 2020 werd de opdracht gegund aan drie partijen: BuZz, Incluzio en SOL (hierna: de BIS-organisaties). De opdracht is verdeeld over drie thema's:

1. Basiskracht (BuZz) – Gericht op het versterken van basisvaardigheden om deel te nemen aan de maatschappij.
2. Samen meedoen (Incluzio) – Gericht op buurtactiviteiten, dagbesteding, vitaliteit, mantelzorg en vrijwilligerswerk.
3. Opvoeden en opgroeien (SOL) – Gericht op kinderen, jongeren en opvoeden.

Een belangrijk onderdeel van de uitvoering van de Sociale Sterke Basis is de samenwerking tussen de BIS-organisaties, onderaannemers, vrijwilligersorganisaties, de gemeente Leiden en andere partijen binnen het sociaal domein. De BIS-organisaties hebben een contract voor vijf jaar met de gemeente Leiden, met de mogelijkheid tot verlenging vanaf 1 juli 2025 tot uiterlijk 1 juli 2029.

Leidende principes

In deze tussentijdse evaluatie staan de leidende principes van de Sterke Sociale Basis centraal. Deze door de gemeente Leiden opgestelde principes zijn algemene uitgangspunten die gelden voor alle drie de opdrachten en thema's binnen het programma en beschrijven hoe een sterke sociale basis er idealiter uit ziet. De principes zijn vastgelegd in de oorspronkelijke aanbestedingsleidraad uit 2020 en zijn opgenomen in Bijlage 1.

1. <https://www.tenderned.nl/aankondigingen/overzicht/188629>

Onderzoeksvragen en aanpak

De volgende onderzoeksvragen staan centraal in deze tussentijdse evaluatie van het programma Sterke Sociale Basis:

1. In hoeverre komen de leidende principes tot uiting in de uitvoering van het programma?
2. Welke verbeteringen kunnen in de resterende periode worden doorgevoerd?

Deze vragen zijn beantwoord op basis van deskresearch en gesprekken met betrokken partijen binnen het sociaal domein in Leiden. Meer informatie over de onderzoeksaanpak is te vinden in Bijlage 1.

Vrijwilligersorganisaties

In 2023 voerde Leren met de Stad een evaluatie uit, gericht op de vrijwilligersorganisaties en de beleidswijziging in de subsidieaanvraagprocedure bij de Sterke Sociale Basis (Theeuwes, 2023). De aanbevelingen uit deze evaluatie worden op dit moment door de gemeente Leiden verwerkt. Om overlap te voorkomen, is besloten om de subsidieaanvraagprocedure voor vrijwilligersorganisaties in deze tussentijdse evaluatie buiten beschouwing te laten.



II Bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen en aanbevelingen, gebaseerd op deskresearch en gesprekken met betrokken partijen binnen het sociaal domein in Leiden. We benoemen de sterke punten van de Sterke Sociale Basis, identificeren mogelijke verbeterpunten en doen concrete aanbevelingen voor de resterende periode.

Structuur van het hoofdstuk

We beginnen met een overzicht van de bevindingen in Paragraaf 2.1, waarin we onze algemene indruk van de Sterke Sociale Basis delen. Vervolgens zoomen we in op vier belangrijke thema's die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen:

- Opzet van de Sterke Sociale Basis (Paragraaf 2.2): De vernieuwde opzet en visie.
- Samenwerking (Paragraaf 2.3): De onderlinge samenwerking tussen alle betrokken partijen.
- Inwoner (Paragraaf 2.4): Inwoner-gerelateerde thema's zoals het bereik en de preventie van problemen.
- KPI's en monitoring (Paragraaf 2.5): De voortgang en monitoring van het programma.

De Paragrafen 2.2 tot en met 2.4 bevatten aanbevelingen, weergegeven in kaders, die zijn gebaseerd op de bevindingen in de betreffende paragrafen. Daarnaast presenteren we in kaders enkele aanvullende suggesties die, hoewel minder essentieel, waardevol kunnen zijn voor de verdere ontwikkeling van de Sterke Sociale Basis.

2.1 Positieve indruk van de Sterke Sociale Basis

De gesprekken en het deskresearch schetsen een positief beeld van de uitvoering en realisatie van het programma Sterke Sociale Basis. Veel van de leidende principes worden goed nageleefd. Er wordt actief ingespeeld op de behoeften van de inwoners van Leiden, en het aanbod op wijkniveau wordt hierop afgestemd. De BIS-organisaties zijn zich bewust van welke doelgroepen ze wel en niet bereiken, en ondernemen gerichte actie door nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Gezondheid is een centraal thema, dat zowel in de activiteiten van de afzonderlijke BIS-organisaties als in hun samenwerkingsverbanden terugkomt. Preventief werken, gericht op het voorkomen van (verergering van) problemen, is een essentieel onderdeel van het werk van de BIS-organisaties. Daarnaast ervaren de BIS-organisaties veel ruimte voor maatwerk bij de uitvoering van hun opdrachten, en vindt er op strategisch niveau samenwerking plaats tussen de gemeente Leiden en de BIS-organisaties binnen een strategisch partnerschap.

Uit de gesprekken en het deskresearch zijn ook verschillende verbeterpunten naar voren gekomen die belangrijk zijn voor het verder versterken van de effectiviteit en impact van de Sterke Sociale Basis. Deze verbeterpunten worden besproken in Paragrafen 2.2 tot en met 2.5.

2.2 Opzet van de Sterke Sociale Basis

Het programma Sterke Sociale Basis is een nieuwe manier om het sociaal werk in Leiden te organiseren. Voorheen had de gemeente Leiden subsidierelaties met een groot aantal organisaties, wat de samenwerking tussen deze organisaties en met bewoners bemoeilijkte. Sinds 2020 heeft de gemeente Leiden binnen de Sterke Sociale Basis afspraken met de drie BIS-organisaties die verantwoordelijk zijn voor het welzijnswerk in de stad. In deze paragraaf bespreken we de vernieuwde opzet en visie op de opgave.

Brede opdracht biedt ruimte voor maatwerk

Uit de gesprekken blijkt dat de BIS-organisaties binnen de nieuwe structuur meer ruimte hebben gekregen om hun opdrachten op strategisch, tactisch en operationeel niveau naar eigen inzicht vorm te geven. Dit houdt in dat zij binnen het beschikbare budget en de vastgestelde thema's zelf prioriteiten kunnen bepalen en hun eigen visie en aanpak kunnen implementeren. De gemeente heeft vertrouwen in de deskundigheid van de organisaties en gelooft dat zij het beste weten wat de inwoners nodig hebben, omdat de BIS-organisaties actief zijn in de wijken en dagelijks contact hebben met de inwoners. Op operationeel niveau ervaren medewerkers eveneens ruimte voor maatwerk. Zij luisteren naar de behoeften van de inwoners en passen het aanbod per wijk hierop aan. Dit draagt bij aan een gevoel van vertrouwen en vrijheid onder de medewerkers.

Uitdagingen van een brede opdracht

De ruimte binnen de opdracht zorgt ervoor dat de BIS-organisaties soms moeilijke keuzes moeten maken. Ze kunnen hun budget verdelen over verschillende doelstellingen en ervoor kiezen om zich intensiever op bepaalde wijken te richten, in plaats van een gelijkmatige spreiding over alle wijken. Volgens de BIS-directeuren worden deze keuzes noodzakelijk wanneer externe factoren, zoals stijgende CAO-lonen, COVID-19 en de energiecrisis, het beschikbare budget onder druk zetten. Dit kan ertoe leiden dat, in overleg met de gemeente Leiden, bepaalde onderdelen of wijken prioriteit krijgen, terwijl er in andere wijken minder of geen aanbod is. Vooral uitvoerende medewerkers en andere organisaties in de wijken ervaren deze keuzes soms als problematisch.

Uit de gesprekken blijkt ook dat vermeende gaten die ontstaan in het aanbod van de BIS-organisaties soms worden opgevuld door nieuwe organisaties en initiatieven, soms met extra financiering van de gemeente. Dit heeft als voordeel dat inwoners profiteren van een completer aanbod, en dat specifieke hiaten kunnen worden opgevuld door organisaties met de juiste expertise. Het nadeel is echter dat dit onbedoeld kan leiden tot versnippering van het aanbod, terwijl het programma juist is opgezet om versnippering uit het verleden tegen te gaan. Daarnaast geven betrokken partijen en medewerkers van de BIS-organisaties aan dat deze nieuwe initiatieven soms voor verwarring zorgen. Vragen als "Waarom is dit ontstaan?" en "Moeten wij of zij dit niet doen?" worden regelmatig gesteld.

Grijze gebieden

Er is overlap tussen de drie opdrachten uit de aanbesteding, wat continue afstemming tussen de BIS-organisaties vereist. Deze overlap brengt een risico met zich mee, omdat het in tijden van schaarste kan leiden tot het afschuiven van verantwoordelijkheden tussen de partijen. Hoewel de samenwerking op strategisch niveau momenteel goed verloopt, vergde dit in de beginfase veel coördinatie. Uit dit onderzoek komen signalen naar voren dat er in de toekomst behoefte is aan een scherpere afbakening van de opdrachten.

Interne onduidelijkheid invulling van de opdracht

De brede opdracht en de ruimte voor eigen invulling zorgen ervoor dat uitvoerders binnen de BIS-organisaties niet altijd volledig op de hoogte zijn van de strategische keuzes en visie van hun eigen organisatie, en die van andere BIS-organisaties. De BIS-directeuren zijn bekend met dit signaal en werken aan verbeteringen.

Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat er de indruk is dat er soms ad hoc wordt gewerkt, in plaats van vanuit een (gezamenlijke) visie van de BIS-organisatie(s). Dit kan ertoe leiden dat het aanbod in de verschillende wijken steeds verder uiteenloopt, afhankelijk van de ad hoc beslissingen van uitvoerders. Hoewel wijkgericht werken een belangrijk element is van de Sterke Sociale Basis, zijn er ook negatieve signalen over deze ad hoc benadering. Zo sluiten nieuwe initiatieven soms minder goed aan bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie en worden ze als willekeurig ervaren. Daarnaast maakt deze werkwijze de organisaties afhankelijker van individuele medewerkers; wanneer een medewerker vertrekt, kunnen bepaalde activiteiten stilvallen.

Externe onduidelijkheid invulling van de opdracht

De brede opdracht en de ruimte voor eigen invulling door de BIS-organisaties leiden soms tot onduidelijkheid bij verschillende partijen binnen en buiten de Sterke Sociale Basis, zoals ketenpartners, vrijwilligersorganisaties en beleidsmedewerkers bij de gemeente. Voor deze partijen is het soms onduidelijk hoe de opdracht precies wordt ingevuld. In de gesprekken komen regelmatig verwachtingen of visies naar voren die niet overeenkomen met de huidige invulling van de opdracht, wat bij sommige partijen tot ontevredenheid leidt. Een voorbeeld hiervan is de keuze van de BIS-organisaties om minder capaciteit in bepaalde wijken in te zetten. Er wordt aangegeven dat de gemeente een sturende rol zou kunnen spelen in het communiceren van de invulling van de opdrachten door de BIS-organisaties naar de betrokken partijen.

! Versterk de transparantie en communicatie over de invulling van de opdracht van de Sterke Sociale Basis.

Om de effectiviteit van de Sterke Sociale Basis te vergroten en onduidelijkheden te voorkomen, is heldere communicatie essentieel. De gemeente Leiden zou, in samenwerking met de BIS-organisaties, bijvoorbeeld een uitgebreide handleiding kunnen ontwikkelen waarin duidelijk wordt uitgelegd wat de invulling van de opdracht wel en niet omvat. Deze handleiding moet gemakkelijk toegankelijk zijn voor alle betrokken partijen en voorzien zijn van actuele contactgegevens van de accounthouders. Dit bevordert niet alleen de transparantie, maar helpt ook om verwachtingen beter op elkaar af te stemmen en de samenwerking te versterken.

Werk aan de vertaling van de missie en visie naar medewerkers in de uitvoering. Medewerkers van de BIS-organisaties in de wijken lijken minder goed op de hoogte van strategische keuzes binnen hun organisatie. Managers op operationeel niveau van de BIS-organisaties spelen een belangrijke rol in de vertaling van strategie naar uitvoering. Zij zouden eerst in hun teams kunnen inventariseren waar er onduidelijkheden of kennisgebreken bestaan, bijvoorbeeld met betrekking tot de opdracht. Vervolgens kan er gezamenlijk binnen het team naar passende oplossingen worden gezocht.



Continuïteit van welzijnswerk

Voor inwoners is het van groot belang dat het welzijnswerk zo consistent mogelijk blijft. De invoering van de Sterke Sociale Basis in 2020 bracht aanzienlijke veranderingen met zich mee binnen het sociaal domein in Leiden en voor de inwoners. Het opzetten van deze nieuwe structuur kostte tijd, vooral wat betreft de samenwerking tussen de BIS-organisaties en andere partijen binnen de Sterke Sociale Basis. Voor sommige organisaties duurde het enige tijd om nieuwe verbindingen te leggen en elkaar weer te vinden. Sommige samenwerkingen, zoals die tussen SOL en het Jeugd- en Gezinsteam, lijken nu, vier jaar later, beter op gang te komen. Dit is geen kritiek op de organisatie van de Sterke Sociale Basis, maar een aandachtspunt voor de toekomst: elke overgang kost tijd.

Deze veranderingen kunnen vooral moeilijk zijn voor kwetsbare inwoners, vooral wanneer organisaties en contactpersonen met wie zij vertrouwd zijn, veranderen. Ook als deze veranderingen op de lange termijn voordelig zijn voor hun situatie.

Voor de inwoners van Leiden veranderde er veel met de overgang naar de Sterke Sociale Basis, en het is mogelijk dat dit bij een eventuele toekomstige aanbesteding opnieuw zal gebeuren. Nieuwe namen kunnen verwarring veroorzaken, terwijl het werk en de betrokken mensen in het sociaal domein waarschijnlijk minder veranderen dan inwoners verwachten. In enkele gesprekken werd gesuggereerd om in de toekomst onder één constante naam te opereren, ongeacht de wisseling van uitvoerende partijen. Dit voorkomt verwarring bij inwoners en biedt een duidelijke toegang tot de diensten. De interne samenwerking en de betrokkenheid van verschillende partijen kunnen dan achter de schermen worden geregeld. Het is aan de gemeente om deze overwegingen mee te nemen in een nieuwe aanbestedingsronde.

Visie en steun vanuit het college

In de gesprekken werd benadrukt dat een heldere langetermijnvisie en het actief uitdragen daarvan door het college, essentieel zijn voor het succes van de Sterke Sociale Basis. Sinds de wisselingen in het college in 2022 ervaren BIS-organisaties soms een verminderde betrokkenheid vanuit het college. Volgens deze organisaties kan dit de effectiviteit van het programma negatief beïnvloeden.

De BIS-organisaties hebben behoefte aan duidelijke steun en vertegenwoordiging van hun belangen. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door aanwezigheid van het college bij evenementen van de BIS-organisaties, waarbij het belang van de Sterke Sociale Basis wordt onderstreept. Wanneer een vertegenwoordiger van het college of een andere gemeentelijke vertegenwoordiger dit publiekelijk doet, toont dit niet alleen waardering voor het werk van de betrokken organisaties, maar ook dat de gemeente actief betrokken is.

Communiceer de visie van de Sterke Sociale Basis actief en toon meer betrokkenheid. Zorg ervoor dat het college de visie van de Sterke Sociale Basis op een duidelijke en actieve manier uitdraagt, zodat inwoners en organisaties in de stad goed op de hoogte zijn van de gemeentelijke doelstellingen en prioriteiten. Dit versterkt zowel de waargenomen betrokkenheid van de gemeente als de effectiviteit van het programma.

2.3 Samenwerking

Samenwerking- tussen organisaties binnen en buiten de Sterke Sociale Basis is onmisbaar voor het behalen van de programmadoelstellingen. In deze paragraaf bespreken zowel de succesfactoren als de uitdagingen op het gebied van samenwerking.

Medewerkers in het welzijnswerk

Welzijnswerk draait om mensen, zowel in de interacties met inwoners als in de samenwerking tussen organisaties. Uit de gesprekken blijkt dat de effectiviteit van samenwerking sterk afhankelijk is van de betrokken personen. Een goede klik tussen medewerkers of een uitgebreid netwerk, opgebouwd door jarenlange ervaring in het sociaal domein, bevorderen een goede samenwerking.

Een belangrijke uitdaging is het verloop van medewerkers. Wanneer medewerkers vertrekken, gaan waardevolle connecties verloren, en het kan tijd kosten om deze relaties opnieuw op te bouwen, wat de samenwerking tijdelijk kan verstoren. Vooral de frequente wisselingen en het verloop bij SOL werden genoemd als belemmeringen voor de samenwerking. Hoewel personeelsverloop een belangrijk onderwerp is, is het lastig op te lossen vanwege de vaak complexe oorzaken. De BIS-directeuren wijzen op stijgende kosten (zoals loonstijgingen door CAO; COVID-19 en de energiecrisis) en de behoefte aan langetermijnzekerheid onder medewerkers als voorbeelden van factoren die bijdragen aan het verloop.

Samenwerking tussen BuZz, Inclusio en SOL

Over het algemeen verloopt de samenwerking tussen de drie BIS-organisaties goed, vooral op strategisch niveau. De directeuren overleggen regelmatig om de werkzaamheden op elkaar af te stemmen.

In de uitvoering zijn er echter verschillen per wijk. Deze variaties zijn deels te wijten aan de verschillen in medewerkers en de fysieke nabijheid van de organisaties. De samenwerking verloopt vaak beter wanneer de organisaties zich in hetzelfde gebouw bevinden, wat in veel wijken het geval is en als positief wordt ervaren. Informeel contact, zoals regelmatig met elkaar praten of samen lunchen, bevordert de samenwerking.



In sommige wijken wordt echter gesproken over een ervaren gebrek aan initiatief of capaciteit van de andere BIS-organisaties. Dit kan leiden tot het ontstaan van werken vanuit afzonderlijke 'eilandjes' in de wijk. Onduidelijkheid over de opdrachten heeft ook een negatieve invloed op de samenwerking tussen medewerkers. Het is cruciaal om onderlinge verwachtingen en verantwoordelijkheden uit te spreken.

Mensen met een breed netwerk, zoals de community builder van SOL, zijn op wijkniveau essentieel voor de verbinding vanuit SOL en andere (BIS-)organisaties. Wanneer deze verantwoordelijkheid echter grotendeels bij één individu ligt, kan de samenwerking kwetsbaar zijn bij ziekte of vertrek van deze persoon.



Versterk de operationele samenwerking op wijkniveau.

Hoewel de samenwerking op strategisch niveau tussen de BIS-organisaties goed verloopt, wordt dit niet altijd weerspiegeld op het uitvoerend niveau in sommige wijken. Bespreek vanuit het BIS-management met de uitvoerders per wijk hoe de samenwerking tussen alle BIS-medewerkers kan worden versterkt. Maak onderlinge verwachtingen en verantwoordelijkheden expliciet en overweeg om de verbindende rol niet bij één persoon te beleggen.

Samenwerking met de gemeente Leiden

Beleidsmedewerkers

Beleidsmedewerkers van de gemeente hebben regelmatig direct contact met partijen binnen de Sterke Sociale Basis. Hoewel dit contact over het algemeen goed verloopt, ervaren de BIS-organisaties en andere ketenpartners de gemeentelijke contacten als versnipperd. Deze versnippering is deels het gevolg van de integraliteit van de Sterke Sociale Basis en de verschillende betrokken domeinen. Uit de gesprekken blijkt dat de gemeente als een ingewikkelde organisatie met veel lagen wordt gezien. Verschillende domeinen en afdelingen binnen de gemeente hebben uiteenlopende belangen en verzoeken voor de Sterke Sociale Basis, en zijn vaak niet op de hoogte van elkaars activiteiten. Dit leidt soms tot tegenstrijdige informatie of het te laat betrekken van de Sterke Sociale Basis bij nieuwe initiatieven. Een voorbeeld hiervan is het maken van beleidskeuzes voor wijken waar de BIS-organisaties actief zijn, zonder hun expertise te betrekken.

Accounthouders

De drie BIS-organisaties hebben elk een accounthouder binnen de gemeente die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de opdracht en het onderhouden van de relatie tussen de gemeente en de BIS-organisaties. De accounthouders spelen een centrale rol binnen de Sterke Sociale Basis; ze fungeren niet alleen als dagelijks aanspreekpunt, maar ook als schakel tussen de BIS-organisaties, de gemeentelijke organisatie, vrijwilligersorganisaties en ketenpartners. Hoewel de accounthouders deze rol goed vervullen, wordt het verloop van accounthouders als een kwetsbaarheid gezien. Langdurige, vaste aanspreekpunten zijn belangrijk voor de BIS-organisaties.

Ketenpartners binnen de Sterke Sociale Basis missen soms een actieve en verbindende rol vanuit de gemeente, bijvoorbeeld in het communiceren over overlap tussen opdrachten binnen de Sterke Sociale Basis en andere initiatieven, zoals die van het Jeugd- en Gezinsteam. Het feit dat er verschillende accounthouders zijn voor de Sterke Sociale Basis en gerelateerde domeinen, zoals een aparte accounthouder Jeugd, maakt integrale samenwerking en een duidelijke rolverdeling extra uitdagend. De samenwerking hangt af van het contact tussen de accounthouders en hun gezamenlijke sturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het lijkt soms alsof de gemeente niet vanuit één overkoepelende visie stuurt, maar vanuit losse opgaven uit verschillende domeinen zonder samenhang. Hoewel de gemeente stappen onderneemt om dit aan te pakken, blijft dit een aandachtspunt voor de komende periode.

Ten slotte zijn de accounthouders mede verantwoordelijk voor de evaluatie van de BIS-organisaties. Voor een volledig beeld van het functioneren van de BIS-organisaties zijn de signalen van alle betrokkenen binnen de Sterke Sociale Basis (van beleidsmedewerkers tot vrijwilligersorganisaties) belangrijk. Door de omvangrijke groep betrokkenen kunnen accounthouders echter signalen missen, wat kan leiden tot een incompleet beeld van de Sterke Sociale Basis.



Versterk de rol en continuïteit van de accounthouders binnen de gemeente.

De accounthouders spelen een cruciale rol binnen de Sterke Sociale Basis. Het is belangrijk om de continuïteit van deze functie te waarborgen, zowel op de lange termijn als bij tijdelijke afwezigheid, zoals ziekte of personeelwisselingen. Evalueer of de verantwoordelijkheden van de accounthouders niet te groot zijn en of hun takenpakket haalbaar is. Zorg daarnaast voor voldoende ondersteuning, zodat accounthouders hun rol effectief kunnen vervullen en de Sterke Sociale Basis optimaal blijft functioneren.

Versterk de interne afstemming binnen de gemeente.

Bedenk hoe de contacten met de gemeente, zowel voor partners binnen als buiten de Sterke Sociale Basis, als minder versnipperd kunnen worden ervaren. Versterk de afstemming en sturing tussen accounthouders van verschillende domeinen, zoals Jeugd, en ontwikkel waar nodig een domein overstijgende visie die zich vertaalt in een duidelijke samenwerking tussen de verschillende opdrachtnemers. Daarnaast is het belangrijk dat de visie van de Sterke Sociale basis binnen de gemeente duidelijk is en actief wordt gecommuniceerd en gedragen, zowel tussen als binnen de afdelingen.



Samenwerking met de basisinfrastructuur

De Sterke Sociale Basis omvat naast de BIS-organisaties en hun onderaannemers en vrijwilligersorganisaties ook andere partners in het sociaal domein, zoals de bibliotheek (BplusC), huisartsen, scholen en de politie. De BIS-organisaties ervaren de samenwerking met deze partners als goed. Het helpt wanneer partijen, zoals bibliotheken en scholen, in hetzelfde gebouw zijn gehuisvest. Regelmatig contact, bijvoorbeeld tijdens signaleringsoverleggen over veiligheid, bevordert de samenwerking.

Er is echter ruimte voor verbetering. Uit de gesprekken met de BIS-organisaties blijkt dat punten uit de signaleringsoverleggen soms door de aanwezige partijen niet concreet worden gemaakt en omgezet in actie. Daarnaast ervaren sommige ketenpartners de samenwerking met de BIS-organisaties niet als positief. In sommige gevallen is er beperkt contact met partners buiten de Sterke Sociale Basis en missen ketenpartners betrokkenheid bij het programma. Het is belangrijk dat de BIS-organisaties op strategisch niveau zoveel als mogelijk initiatief te nemen in samenwerkingen en regelmatig contact onderhouden met partners zoals de politie, bibliotheken en huisartsen. Daarnaast kan de samenwerking tussen de BIS-organisaties en de basisinfrastructuur structureler en langduriger worden opgezet.

Tot slot benadrukken verschillende organisaties binnen de Sterke Sociale Basis het belang van een goede samenwerking tussen zorg en welzijn. Hier is specifiek actie op ondernomen door de inzet van een praktijkondersteuner sociaal domein (PO-sociaal), die huisartsen ondersteunt bij het doorverwijzen naar welzijnswerk. Deze inzet wordt positief ontvangen. Een kanttekening is dat de PO-sociaal vooral effectief kan doorverwijzen in wijken waar alle drie de BIS-organisaties met voldoende capaciteit vertegenwoordigd zijn. In wijken waar dit in mindere mate het geval is, zoals de binnenstad, kan deze rol minder toegevoegde waarde hebben, omdat in de gesprekken benoemd werd dat bepaalde inwoners waarschijnlijk niet naar een andere wijk zullen gaan voor hulp.

Samenwerking met onderaannemers en vrijwilligersorganisaties

Over het algemeen zijn de onderaannemers positief over hun samenwerking met de BIS-organisaties. Het contact verloopt goed en het werk wordt naar tevredenheid uitgevoerd. Sommige onderaannemers worden volledig opgenomen in de organisatie, terwijl anderen zelfstandig blijven opereren. Ondanks dat de samenwerking tussen twee aparte organisaties (de onderaannemer en de BIS-organisatie) met verschillende leidinggevenden en soms uiteenlopende visies en prioriteiten af en toe voor wrijving kan zorgen, wordt deze samenwerking doorgaans als positief ervaren.

Een aantal vrijwilligersorganisaties ervaart de samenwerking als minder positief. Dit hangt deels af van de contactpersonen bij de BIS-organisaties en de gemeente. Sommige vrijwilligersorganisaties ervaren dat de aanwezigheid van medewerkers beperkt is, er op directieniveau onvoldoende contact is, of dat er een gebrek aan initiatief vanuit de BIS-organisaties richting hen is. Wanneer dit contact niet goed verloopt, wordt dit soms opgevangen door de accounthouder vanuit de gemeente. Hoewel dit het idee van de opdracht kan ondermijnen, vinden organisaties het prettig om de gemeente direct te kunnen benaderen. Een deel van deze inzichten komt overeen met de signalen uit de evaluatie van de subsidieaanvraagprocedure door Leren met De Stad (Theeuwes, 2023). De gemeente werkt aan de opvolging van deze signalen, onder andere door de regeling voor subsidieverstrekking vanuit de Sterke Sociale Basis aan te passen.

Sociaal wijkteam en Jeugd- en Gezinsteam

De BIS-organisaties ervaren de samenwerking met het Sociaal wijkteam (SWT) op strategisch niveau als goed. De kwaliteit van de operationele samenwerking in de wijken verschilt echter. Een belangrijk aspect van deze samenwerking is het vroegtijdig signaleren van problemen bij inwoners en het doorverwijzen naar elkaar. In sommige wijken verloopt het contact goed en is doorverwijzen laagdrempelig, vooral wanneer organisaties in hetzelfde gebouw zijn gehuisvest en informeel contact hebben, bijvoorbeeld tijdens de lunch. Een knelpunt dat uit de gesprekken naar voren komt, is de beperkte capaciteit en inzet van de BIS-organisaties in sommige wijken, wat leidt tot een gemis in doorverwijzingen naar hun aanbod. Daarnaast ervaart het SWT dat signalen van individuele inwoners onvoldoende worden opgepakt in nieuw collectief aanbod vanuit Inclusio.

Het Jeugd- en Gezinsteam (JGT) heeft een opdracht buiten de Sterke Sociale Basis en werkt in de praktijk samen met SOL op het gebied van jeugd. De precieze rol van SOL binnen het jeugddomein is echter nog niet voldoende duidelijk voor het JGT. Ondanks dat het JGT formeel niet onder de Sterke Sociale Basis valt, is er veel overlap in doelgroep en werkzaamheden. Dit onderstreept de behoefte aan meer inzicht en samenwerking tussen het JGT en de Sterke Sociale Basis, zowel in relatie tot het sociaal domein binnen de gemeente als met welzijnsorganisaties in de stad, zoals SOL.

Doorverwijzen

Het doorverwijzen van inwoners die hulp nodig hebben tussen de drie BIS-organisaties en aangrenzende organisaties zoals het SWT, het JGT en de bibliotheek, is een cruciaal onderdeel van de Sterke Sociale Basis. Het zorgt ervoor dat inwoners de juiste hulp krijgen en dat organisaties zicht hebben op de inwoners die ondersteuning nodig hebben.

Het doorverwijzen verloopt beter wanneer medewerkers beschikken over een sterk netwerk, bekend zijn met andere organisaties of al langere tijd in het sociaal domein werkzaam zijn. Fysieke nabijheid, zoals werken in hetzelfde gebouw, en frequent contact tussen medewerkers bevorderen ook het doorverwijsproces. Een sleutelfiguur binnen een organisatie, zoals de community builder bij SOL, kan waardevol zijn door andere medewerkers te ondersteunen bij het doorverwijzen. Hoewel veel aspecten van het doorverwijzen goed verlopen, zijn er enkele aandachtspunten:

Kennis van de sociale kaart. Voor succesvol doorverwijzen is het essentieel dat medewerkers weten naar welke partij zij iemand het beste kunnen doorverwijzen. Dit wordt vaak genoemd als een verbeterpunt. Medewerkers zijn soms onvoldoende op de hoogte van de opdrachten en activiteiten van andere partijen binnen de Sterke Sociale Basis, wat onduidelijkheid veroorzaakt over wanneer en naar wie door te verwijzen. Ook kan overlap in opdrachten het moment van overdragen onduidelijk maken, dit werd bijvoorbeeld genoemd met betrekking tot het SWT en de BIS-organisaties. Wisselend aanbod per wijk en veranderingen in contactpersonen bemoeilijken de doorverwijzing verder. De vrijwilligers van Inluzio in buurthuizen spelen een belangrijke rol bij het doorverwijzen, maar zouden baat hebben bij betere training om inwoners naar de juiste organisaties te verwijzen.



Ontbrekend aanbod. Medewerkers merken soms dat er geen BIS-organisatie of specifiek aanbod is om naar door te verwijzen. Dit kan ertoe leiden dat inwoners worden teruggestuurd en tussen wal en schip vallen wat betreft het aanbod in hun wijk. BuZz signaleert daarnaast dat er soms geen passend aanbod is voor inwoners die willen doorstromen op de participatieladder. BuZz gaat hier over in gesprek met samenwerkingspartners en de gemeente, maar dat kost tijd. Ondertussen blijven deelnemers onnodig lang in dezelfde fase hangen, wat een druk legt op de capaciteit en niet in het belang van de inwoners is. Tot slot is doorverwijzen in sommige wijken niet mogelijk, omdat BIS-organisaties daar minder capaciteit hebben belegd. Verschillende organisaties geven in de gesprekken aan dat inwoners mogelijk niet altijd bereid zijn om naar een andere wijk te gaan voor hulp.

Vertrouwen en loslaten. Medewerkers verwijzen soms niet door uit gebrek aan vertrouwen in de kwaliteit van voorzieningen bij andere partijen, of uit twijfel of een inwoner daadwerkelijk de stap zal zetten naar een andere organisatie. Medewerkers vrezen dat inwoners uit beeld raken, waardoor zij liever binnen hun eigen organisatie worden gehouden. Dit gebrek aan vertrouwen en de weerstand om los te laten lijkt niet altijd gerechtvaardigd. Daarnaast kunnen inwoners zelf terughoudend zijn om naar een andere organisatie te worden doorverwezen. Zo kan een inwoner het bijvoorbeeld spannend vinden om naar het Huis van de Buurt te gaan voor vrijwilligerswerk.

Concurrentie. Eigen belangen van organisaties binnen de Sterke Sociale Basis worden soms genoemd als belemmering voor een effectief doorverwijsproces. Hoewel dit minder lijkt te spelen tussen de drie BIS-organisaties onderling, kan dit wel een rol spelen tussen de BIS-organisaties en andere organisaties binnen de Sterke Sociale Basis. Kleinere vrijwilligersorganisaties die afhankelijk zijn van doorverwijzingen ervaren soms concurrentie van de BIS-organisaties.



Zorg dat alle organisaties weten naar wie ze kunnen

doorverwijzen. Zorg ervoor dat binnen de Sterke Sociale

Basis per wijk een duidelijk, toegankelijk en volledig overzicht van de sociale kaart beschikbaar is. Vanwege het verloop van medewerkers is het belangrijk om deze sociale kaart regelmatig te actualiseren. Dit garandeert dat alle organisaties op de hoogte zijn van de juiste doorverwijsopties en goed kunnen samenwerken.

2.4 Inwoners

In deze paragraaf bespreken we inwoner-gerelateerde thema's, zoals de mate waarin en manier waarop doelgroepen worden bereikt en hoe het programma Sterke Sociale Basis zich richt op de preventie van problemen.

Outreachend werken

Outreachend werken houdt in dat medewerkers actief contact zoeken met inwoners die nog niet voldoende worden bereikt. Over het algemeen ervaren medewerkers binnen de Sterke Sociale Basis dat hier actief aan wordt gewerkt. Verschillende partijen voeren dit op hun eigen manier uit: BuZZ signaleert inwoners met geldproblemen door langs de deuren te gaan, jeugd- en jongerenmakelaars van SOL spreken in de wijk met (hang)jongeren, en Inclusio zet buurtcoaches in. De effectiviteit van outreachend werken hangt af van de medewerkers en hun netwerk binnen specifieke doelgroepen. Een goede klik tussen de medewerker en de wijk is belangrijk, waarbij een divers team kan helpen.

Een uitdaging van outreachend werken is de benodigde capaciteit. Het is arbeidsintensief en moeilijk om voldoende mensen voor dit werk te vinden, wat betekent dat niet altijd prioriteit kan worden gegeven aan outreachende activiteiten. Daarnaast wordt van alle partijen verwacht dat ze outreachend werken, wat kan leiden tot een verminderde samenhang in de aanpak richting inwoners. Dit kan resulteren in meerdere folders door de brievenbus en verschillende gezichten aan de deur voor inwoners. Een suggestie die in de gesprekken geopperd werd is om outreachend werken in de wijk gezamenlijk aan te pakken en beter af te stemmen wie wat wanneer doet.

Logische vindplekken

Huizen van de Buurt en Buurt Ontmoetings Plekken (BOP) zijn belangrijke locaties in de wijk waar inwoners terechtkunnen voor het aanbod van de BIS-organisaties. Taallesen en een Goede Buur (inloopmoment Inclusio) worden genoemd als belangrijke contactpunten voor inwoners. De toegankelijkheid van de Huizen van de Buurt en de BOP wordt echter verschillend ervaren: sommige inwoners vinden het laagdrempelig om binnen te stappen, terwijl anderen het spannend vinden. Daarnaast voelen sommige inwoners zich niet thuis in een Huis van de Buurt, omdat zij daar een homogene groep ervaren waar zij zelf niet bij horen.

Bij logische en effectieve vindplekken voor jongeren worden onder andere scholen en online media genoemd. Sportverenigingen, die een belangrijke ontmoetingsplek voor jongeren zijn, worden echter volgens sommigen nog niet optimaal benut. Deze sportverenigingen kunnen een waardevolle rol spelen bij het vinden van jongeren en hen doorverwijzen, zodat zij op een reguliere manier kunnen sporten en participeren in de buurt.

Diversiteit en inclusie

De BIS-organisaties besteden veel aandacht aan het aanbieden van een inclusief aanbod. Dit verloopt meestal zeer goed, zoals bij SOL, waar kinderen met mentale beperkingen kunnen deelnemen aan reguliere activiteiten.

Er blijven echter altijd groepen in de stad die moeilijk te bereiken zijn. Tijdens de gesprekken werden de volgende groepen genoemd: mensen die geen of beperkt Nederlands spreken, ouders van kinderen bij SOL, ouders van kinderen met autisme of een lichte verstandelijke beperking, pubers en jongvolwassenen, mensen met GGZ-problematiek of een oorlogstrauma, en mensen met een migratieachtergrond (met name ouderen). De BIS-organisaties hebben deze groepen goed in beeld en zetten zich actief in om hen te bereiken en betrekken. Dat lukt voor een deel, maar er zijn nog steeds (leden binnen deze) groepen die, om uiteenlopende redenen, moeilijk te bereiken zijn.

Gezonde leefstijl en eenzaamheid

Binnen de Sterke Sociale Basis wordt gewerkt aan het bevorderen van een gezonde leefstijl en het verminderen van eenzaamheid onder inwoners. Een gezonde leefstijl komt duidelijk naar voren in het wijkaanbod en de samenwerking op dit thema tussen de BIS-organisaties verloopt goed. Een belangrijke succesfactor blijkt de inzet van de sport- en beweegcoaches van Incluzio en hun onderaannemer, Sportief Besteed Groep, die fulltime bezig zijn met het bevorderen van gezondheid in de wijk. Ook de sportactiviteiten voor jongeren van SOL en Incluzio blijken succesvol. Tot slot blijkt uit de gesprekken dat het verminderen van eenzaamheid wordt aangepakt door in te zetten op ontmoeting, wat goed gaat.

Een klein aandachtspunt dat tijdens de gesprekken naar voren kwam, is dat niet alle jongeren geïnteresseerd zijn in sport of openstaan voor sociale activiteiten. Voor deze groep kan het nuttig zijn om alternatieve activiteiten aan te bieden die beter aansluiten bij hun interesses en behoeften.



Preventie

De Sterke Sociale Basis is breed en heeft diverse doelen, waaronder het voorkomen, tijdig signaleren en oplossen van problemen voor inwoners van alle leeftijden, van 0 tot 100 jaar. Het programma valt onder het zogenaamde 'voorveld'. Het dient als preventie en vroegsignalering, en helpt om specialistische zorg in sommige gevallen te voorkomen. Over het algemeen functioneert dit goed.

Een voorbeeld hiervan zijn de gezondheidschecks van BuZz, die bijdragen aan het vroegtijdig opsporen van gezondheidsproblemen. Ook de vroegsignalering van schulden is een belangrijk thema, vooral binnen de opdracht Basiskracht. De gemeente ondersteunt dit met het Team Eerste Hulp bij Geldzorgen en een beleidsmedewerker die verantwoordelijk is voor dit thema. Uit de gesprekken blijkt dat de inzet van een fulltime medewerker vanuit de gemeente op het gebied van vroegsignalering van schulden zeer effectief is.

Normaliseren

Normaliseren betekent dat hulp en ondersteuning beschikbaar zijn voor iedereen van 0 tot 100 jaar, in reguliere, alledaagse omstandigheden, zoals deelname aan activiteiten in een buurthuis. Dit kan de behoefte aan andere vormen van professionele hulp voor sommige inwoners verminderen.

Normaliseren is een kernaspect van de Sterke Sociale Basis. Het programma richt zich op het bevorderen van welzijn en het verminderen van de behoefte aan specialistische zorg. Het idee is dat door deelname aan een laagdrempelig aanbod van de BIS-organisaties, inwoners minder behoefte hebben aan specialistische zorg.

Hoewel normaliseren op meerdere domeinen van toepassing is, kwam het in de gesprekken vaker naar voren in het domein jeugd. Zo worden bij SOL jongeren met fysieke of mentale beperkingen gestimuleerd om deel te nemen aan het reguliere aanbod. Dit normaliseren wordt breed ondersteund en toegepast door organisaties zoals JGT en SOL. Naast het reguliere aanbod van BuZz, Inluzio en SOL worden sportverenigingen genoemd als een waardevolle manier om jongeren te ondersteunen en hen te laten participeren in regulier aanbod. Dit biedt nog kansen voor verdere verbetering.

Preventie in jeugdzorg

De Sterke Sociale Basis speelt een belangrijke rol in de jeugdzorg als 'voorveld', door kinderen te ondersteunen voordat specialistische zorg noodzakelijk is of beschikbaar komt. Tussen dit voorveld en de specialistische zorg bevindt zich het JGT, dat een cruciale rol speelt in het al dan niet doorverwijzen van kinderen naar welzijnswerk of specialistische zorg. Het JGT verwijst kinderen door naar SOL wanneer ze nog niet in aanmerking komen voor specialistische hulp of als ze op de wachtlijst staan. Kinderen die wachten op specialistische hulp of daar nog niet voor in aanmerking komen, kunnen tijdelijk worden ondersteund door sociale activiteiten en aandacht binnen het voorveld.

Hoewel het doorverwijzen van kinderen (waar nodig) vanuit zorg naar welzijn de druk op de jeugdzorg verlicht, leidt dit tot een verhoogde druk op SOL, zowel qua capaciteit als intensiteit. Tijdens de gesprekken werd benadrukt dat preventie in de jeugdzorg complex is en dat dit prioriteit, een goed doordachte strategie, deskundige medewerkers en voldoende capaciteit vereist. Er werd ook genoemd dat er een gebrek is aan een duidelijke, domein overstijgende visie en sturing op preventie in de jeugdzorg vanuit de gemeente. Tenslotte werd opgemerkt dat het wellicht te veel en complex is om van SOL te verwachten dat zij in grote mate de verantwoordelijkheid voor preventie op specialistische jeugdzorg op zich nemen.

Breng in kaart wat de Sterke Sociale Basis kan bijdragen aan het verlichten van de druk op (jeugd)zorg. Het is belangrijk dat de gemeente en BIS-organisaties gezamenlijk in kaart brengen welke rol en capaciteit de Sterke Sociale Basis kan vervullen om de druk op de jeugdzorg te verminderen. Dit moet gebeuren met aandacht voor wat haalbaar en wenselijk is, en welke verantwoordelijkheden passend zijn.



2.5 KPI's en monitoring

In deze paragraaf richten we ons op het monitoringsproces van de Sterke Sociale Basis sinds de gunning in 2020. Bij de start zijn voor elk perceel Key Performance Indicators (KPI's) opgesteld, met een looptijd van vijf jaar. Deze KPI's worden jaarlijks geëvalueerd door de accounthouder, contractmanager en de directeuren van de BIS-organisaties.

Impact

De KPI's worden vooral gebruikt om te verantwoorden of de opdracht volgens afspraak wordt uitgevoerd. De gemeente legt echter niet de nadruk op het strikt afrekenen op de voortgang van de KPI's, maar richt zich eerder op de impact die de BIS-organisaties realiseren. Dit is mede omdat de voortgang van de KPI's niet altijd in de directe invloedssfeer van de partijen ligt. Een groot deel van de impact komt beter naar voren in kwalitatieve gegevens, zoals regelmatige evaluatiegesprekken en signalen vanuit betrokken partijen in het veld. De rol van de accounthouder in het beoordelen van deze kwalitatieve gegevens is hierbij cruciaal (zie ook Paragraaf 2.1). De BIS-organisaties ervaren het gebruik van KPI's als positief, omdat deze hen focus en sturing bieden.

Voor het vervolg van de Sterke Sociale Basis kan het nuttig zijn om gezamenlijk te monitoren op specifieke thema's. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijke enquête of in samenwerking met een extern bureau. De Stads- en Wijkenquête zou hierbij mogelijk een rol kunnen spelen.

Registratie

KPI's worden veelal kwantitatief gemeten door middel van registratie in Regicare. Het blijkt echter soms moeilijk en kwetsbaar voor uiteenlopende interpretaties om te bepalen wanneer iemand als 'geholpen' wordt beschouwd. Bijvoorbeeld, telt deelname aan een activiteit in het buurthuis al als een stap richting arbeidsparticipatie, of is dit pas het geval wanneer iemand betaald werk heeft gevonden?

De focus op registratie kan ook negatieve bijeffecten hebben. Inwoners kunnen worden afgeschrikt door verzoeken om gegevens na een informeel adviesgesprek. Bovendien wordt niet alle ondersteuning geregistreerd, vooral als inwoners dit niet wensen. Dit betekent dat feitelijk verstrekte hulp mogelijk niet in de cijfers wordt weerspiegeld. Anonieme registratie is ook mogelijk, maar kan leiden tot onbedoelde dubbele registratie van dezelfde inwoners, wat de nauwkeurigheid vermindert.

Overige uitdagingen en transparantie

Uit de gesprekken blijkt dat het bij de start van het programma in 2020 moeilijk was om realistische KPI's voor de lange termijn te formuleren, mede door gebeurtenissen die impact hadden op het werk van de Sterke Sociale Basis zoals COVID-19 en de energiecrisis. Dit heeft geleid tot KPI's die soms te ambitieus of juist te bescheiden zijn. Hoewel enige flexibiliteit mogelijk is, zijn de KPI's juridisch bindend, waardoor de gemeente beperkte ruimte heeft om wijzigingen door te voeren of de opdracht bij te sturen. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst.

Daarnaast zijn de KPI's niet standaard openbaar, maar kunnen ze door de betrokken partijen in hun jaarverslagen worden gedeeld. Hoewel de jaarverslagen van de BIS-organisaties doorgaans beschikbaar zijn op hun websites, ontbreken soms verslagen of is de link tussen de gegevens in de verslagen en de KPI's niet altijd duidelijk. Uit de gesprekken blijkt dat sommige organisaties behoefte hebben aan meer transparantie op dit gebied.



III Vervolg

Deze tussentijdse evaluatie geeft inzicht in het verloop van het programma Sterke Sociale Basis in Leiden in de afgelopen jaren, inclusief aanbevelingen en suggesties voor de resterende periode. In de toekomst zal een eindevaluatie van het programma plaatsvinden. Voor een volledig beeld van het verloop en de effectiviteit van de Sterke Sociale Basis dienen de volgende drie aspecten in de eindevaluatie te worden meegenomen:

1. Inwonersperspectief. Door de keuze van de gemeente voor een kleinschalige tussentijdse evaluatie en een grootschalige (toekomstige) eindevaluatie was het niet mogelijk om de perspectieven van de inwoners van Leiden op een gedegen en representatieve manier te verzamelen tijdens deze tussenevaluatie. Hoewel de gesprekken met coaches en makelaars, die dagelijks met inwoners werken, waardevolle inzichten hebben opgeleverd, is het noodzakelijk dat de eindevaluatie ook directe input van de inwoners zelf omvat. Dit is essentieel om een vollediger beeld van hun ervaringen en behoeften te krijgen. Het betrekken van een diverse groep inwoners vereist tijd en voorbereiding. Daarom is het belangrijk om in de eindevaluatie voldoende tijd en middelen te reserveren voor het verzamelen van hun input.

- 2. Uitbreiding steekproef medewerkers.** Deze tussentijdse evaluatie heeft waardevolle inzichten opgeleverd door gesprekken met een diverse groep medewerkers uit verschillende organisaties binnen het sociaal domein in Leiden. Hoewel dit brede perspectief een rijk overzicht biedt, is het belangrijk om te vermelden dat niet alle ketenpartners bij deze tussentijdse evaluatie betrokken zijn. Voor de eindevaluatie kan deze 'pool' van gesprekspartners worden uitgebreid om een nog completer beeld te krijgen van de succesfactoren en verbeterpunten van de Sterke Sociale Basis. Dit zal helpen om eventuele ontbrekende signalen en aspecten te identificeren en een nog representatiever overzicht te bieden.
- 3. Kennis en innovatie.** Door de beperkte tijd is het leidende principe Kennis en innovatie niet meegenomen in deze tussentijdse evaluatie. Dit onderwerp is echter van belang voor de verdere ontwikkeling van de Sterke Sociale Basis. Wij raden aan om dit aspect in de eindevaluatie te onderzoeken om te begrijpen hoe Kennis en innovatie bijdragen aan de effectiviteit van het programma.

Bijlage 1: Onderzoeks- verantwoording

Om inzicht te krijgen in de voortgang van de Sterke Sociale Basis en mogelijke verbeterpunten, heeft het Kenniscentrum tussen april en september 2024 deskresearch uitgevoerd en semigestructureerde gesprekken gevoerd met partijen binnen het sociaal domein in Leiden.

Het deskresearch bestond uit het doornemen van de jaar- en gesprekverslagen van de BIS-organisaties, evenals de evaluatie-gesprekken met de gemeente Leiden.

Daarnaast heeft het Kenniscentrum tussen 24 juli en 27 augustus 2024, 19 semigestructureerde gesprekken gevoerd met in totaal 25 betrokkenen. De deelnemers aan de gesprekken waren afkomstig uit de BIS-organisaties, onderaannemers binnen de thema's 'Samen meedoen' en 'Opvoeden en opgroeien', vrijwilligersorganisaties binnen 'Opvoeden en opgroeien' en 'Basiskracht', de gemeente Leiden en andere organisaties binnen het sociaal domein in Leiden zoals het SWT, JGT, BplusC en de Adviesraad Sociaal Domein. Het Kenniscentrum heeft de deelnemers geïdentificeerd en geselecteerd, met input van de gemeente Leiden en de BIS-organisaties. Om een breed perspectief te verkrijgen, heeft het Kenniscentrum gesprekken gevoerd met personen in strategische (directeuren, accounthouders, beleidsmedewerkers), tactische (coördinatoren, managers) en uitvoerende (coaches, makelaars) rollen.

De gespreksonderwerpen waren gebaseerd op de leidende principes van de Sterke Sociale Basis. Vanwege de omvang van deze principes zijn ze onderverdeeld in drie brede categorieën: 1) de inwoner, 2) het proces en 3) middelen en ontwikkeling (zie Tabel 1). Per onderwerp werd besproken 'hoe gaat het met [onderwerp]' en 'wat gaat goed en wat kan beter?' en 'in hoeverre is [onderwerp] haalbaar in de praktijk?'. De focus van de gesprekken op specifieke leidende principes varieerde afhankelijk van de rol en expertise van de gesprekspartners. Zo werden inwoner-gerelateerde principes vooral besproken met personen in uitvoerende rollen, terwijl middelen en ontwikkeling meer aan bod kwamen bij gesprekspartners in strategische rollen. Tot slot was er ruimte voor het bespreken van andere relevante onderwerpen met betrekking tot de voortgang van de Sterke Sociale Basis. We rapporteren de meest genoemde en relevante inzichten en rode draden uit alle gesprekken.

2. De onderzoekaankpak rondom de gesprekken is voorgelegd en goedgekeurd door de Commissie Ethiek Psychologie van de Universiteit Leiden (kenmerk: 2024-05-27-E. ter Mors-V1-5499).

3. Deze tussentijdse evaluatie mist de directe input van de inwoners van Leiden. Zie Hoofdstuk III voor een nadere toelichting op dit punt.

4. Voor meer informatie over de leidende principes, zie de aanbestedingsleidraad: <https://www.tenderned.nl/aankondigingen/overzicht/188629>

Inwoner	Proces	Middelen en ontwikkeling
Inwoner- en wijkgericht werken	Faciliteren professional	Budget
Bereik	Samenwerking	Monitoring
Gezondheid	Rol gemeente	
Preventie		

Tabel 1. Besproken leidende principes in de gesprekken. Het leidende principe Kennis en innovatie, onderdeel van Middelen en ontwikkeling, is in overleg met de gemeente Leiden niet meegenomen in de evaluatie. Zie de Hoofdstuk III voor een nadere toelichting op dit punt.





Tussentijdse evaluatie van het programma **Sterke Sociale Basis** in Leiden