

ONDERZOEK TANDEM

November 2003

Colofon

De Nijmeegse Rekenkamer:

De Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen (verder de Rekenkamer) bestaat uit raadsleden, heeft een externe voorzitter en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. Zij heeft een onafhankelijke positie binnen de gemeente. Haar doel is de gemeenteraad een extra handvat te bieden zijn controlerende taak uit te voeren. De Rekenkamer voert onderzoek uit, waarbij zij antwoord wil krijgen op vragen zoals: zijn de doelen van het gemeentelijk beleid bereikt? Zijn de voorbereiding en de uitvoering van het beleid efficiënt verlopen? Welke aanbevelingen zijn nodig om de doeltreffendheid te vergroten?

De Rekenkamer voert zelf onderzoek uit. In de onderzoeken wordt altijd teruggekeken naar het verleden, met als nadrukkelijke bedoeling te leren voor de toekomst. Jaarlijks stelt de Rekenkamer een onderzoeksplan op, waarin wordt aangegeven welke onderzoeken in uitvoering worden genomen. Ieder jaar doet de Rekenkamer in ieder geval onderzoek naar de jaarrekening. Daarnaast voert zij twee tot drie onderzoeken uit die gericht zijn op de doeltreffendheid en/of doelmatigheid op specifieke beleidsterreinen of onderdelen daarvan.

Samenstelling

Leden:	R. Bos A. Hillen ¹ W. van Nispen M. Simons – Welschen H. van Xanten ²
Plaatsvervangende leden:	1 ^e : B. van Zijll de Jong – Lodenstein 2 ^e : J. Lagerweij
Voorzitter:	L. Dolmans
Secretaris:	J. Smink

Bij de uitvoering van het onderzoek Tandem is de Rekenkamer ondersteund door:

I&O-Research:	R. van den Peppel
Laagland Advies:	K. Mulder
Public Consultancy:	F. van Vugt

Bij het opstellen en verwerken van de enquêtes is de Rekenkamer ondersteund door:

Planwerk:	M. Koenders
Afdeling Onderzoek en Statistiek	A. Manders

De enquêtes onder jongeren zijn voor de Rekenkamer afgenomen door:

SOM/ Jongeren Aan Zet:	Maud en Casper
Exist, Multicultureel Jongerenproject:	Araxia, Arman, Diljara, Linara en Maria
Marokkaanse peergroup Tandem:	Faouzi

¹ In verband met zijn betrokkenheid bij een aantal projecten van Tandem, heeft de heer Hillen niet deelgenomen aan de beraadslagingen over Tandem.

² De heer Van Xanten heeft zijn lidmaatschap van de Rekenkamer neergelegd per september 2003.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Werkwijze	1
1.3	Leeswijzer	5
2	Bevindingen	6
2.1	Raad stelt prioriteiten	6
2.2	B&W stelt doelen, budget en voorwaarden vast	8
2.3	Tandem ontwikkelt activiteitenplannen	10
2.4	Tandem voert activiteitenplannen uit	11
2.4.1	Algemeen	12
2.4.2	Aanpak en uitvoering	13
2.4.3	Resultaten	15
2.5	Tandem geeft inzicht in prestaties en effecten	17
2.6	Raad toetst aan budget, doelen en voorwaarden	18
3	Reactie College van Burgemeester en Wethouders	20
4	Reactie directie Tandem	22
5	Slotbeschouwing	24

Bijlagen:

Bijlage 1	Verklaring van gebruikte afkortingen
Bijlage 2	Stappen onderzoek Tandem
Bijlage 3	Overzicht van momenten waarop Tandem in de raad(scommissie) aan de orde was
Bijlage 4	Overzicht van aan Tandem verstrekte subsidies
Bijlage 5	Samenvatting van externe adviezen
Bijlage 6	Samenvatting van de inhoud van de jaarplannen
Bijlage 7	Toelichting op de selectie van projecten
Bijlage 8	Gehanteerde criteria beoordeling subsidierelatie
Bijlage 9	Gehanteerde vragenlijsten voor gesprekken over projecten
Bijlage 10	Bevindingen projectonderzoek bewonersondersteuning
Bijlage 11	Bevindingen projectonderzoek coördinatie Open Wijschool
Bijlage 12	Bevindingen projectonderzoek open inloop jongeren
Bijlage 13	Bevindingen projectonderzoek open inloop kinderen
Bijlage 14	Bevindingen projectonderzoek ouderbegeleiding
Bijlage 15	Bevindingen projectonderzoek N.E.C. Over Enthousiast
Bijlage 16	Bevindingen projectonderzoek Trabou Tin

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Tandem is voor de gemeente Nijmegen de instelling die uitvoering geeft aan het gemeentelijke welzijnsbeleid. De uitvoering vindt op dit moment plaats op basis van een vierjarige budgetsubsidie (2000 tot en met 2003) en daarnaast op basis van aanvullende projectsubsidies.

'Tandem' is bij de Rekenkamer als onderzoeksonderwerp aangedragen vanuit de gemeenteraad. Bij de afweging een onderzoek uit te voeren hanteert de Rekenkamer de volgende drie criteria:

- Belang: Het belang dat verbonden is aan een onderwerp. Het gaat hierbij niet alleen om het financieel belang, maar ook om het maatschappelijk belang. Hoe groter het belang, hoe meer aanleiding voor onderzoek.
- Twijfel: Twijfel over het functioneren van de uitvoering. Naarmate er meer twijfels bestaan over het bereiken van de doelen van het beleid of de inzet van middelen is er meer aanleiding tot onderzoek.
- Risico: Kans dat een 'rekening' aan de gemeente wordt gepresenteerd op het moment dat het mis gaat. Hoe groter deze kans en hoe groter het eraan verbonden bedrag. Hoe meer risico en hoe meer aanleiding tot onderzoek.

Het onderwerp 'Tandem' scoorde positief op alle gehanteerde criteria. Aanvullend is gekeken naar de mogelijkheid de focus van een onderzoek te richten op 'effectiviteit'. Dit naar aanleiding van een verzoek van de gemeenteraad aan de Rekenkamer een effectiviteitsonderzoek uit te voeren. Ook daarop scoorde 'Tandem' positief.

1.2 Werkwijze

Bij de uitvoering van het onderzoek 'Tandem' zijn wij ondersteund door adviseurs van I&O-Research, Laagland' Advies en Public Consultancy. Daarnaast hebben jongeren uit de Marokkaanse peergroup van Tandem, jongerengroep Exist van het Multicultureel Jongerenplatform van Tandem en SOM/Jongeren Aan Zet enquêtes voor ons verricht. Gedurende de uitvoering van het onderzoek hebben wij regelmatig tussentijds overleg gevoerd met een klankbordgroep vanuit de gemeente¹ en een vanuit Tandem².

¹ De leden van de klankbordgroep vanuit de gemeente Nijmegen zijn: accountmanager Tandem, waarnemend hoofd afdeling Samenleving, Werk en Inkomen, hoofd afdeling Onderwijs en Jeugd en hoofd afdeling Wijkmanagement.

² De leden van de klankbordgroep vanuit Tandem zijn: directeur, manager afdeling Ontwikkeling, manager afdeling PCO (Personeel Communicatie Organisatie), controller, lid Ondernemingsraad.

De doelstelling van ons onderzoek naar Tandem is tweeledig. Enerzijds is het gericht op het vergaren van kennis en inzicht. Uit vragen vanuit de raad(scommissie) en de motie 'Helderheid bij Tandem gevraagd'³, blijkt dat er binnen de raad onvoldoende zicht is op de vraag die de gemeente bij Tandem heeft uitstaan en onvoldoende helder is wat de subsidies aan Tandem opleveren. Wij willen met ons onderzoek duidelijkheid scheppen over de vraag van de gemeente, het aanbod van Tandem en de daarmee bereikte resultaten.

Een meer algemeen doel van alle Rekenkameronderzoeken is dat er door terug te kijken naar het verleden, geleerd moet kunnen worden voor de toekomst. Vanuit dat oogpunt is de doelstelling van het onderzoek 'Tandem' na te gaan of er leerpunten zijn te benoemen om de effectiviteit van de gemeentelijke vraag aan Tandem te vergroten. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de effecten, maar ook om een oordeel te vormen over de werkwijze van zowel Tandem als de gemeente om tot die effecten te komen.

Wij hebben de stappen die wij hebben gezet tijdens het onderzoek opgenomen in bijlage 2 van dit rapport. In deze paragraaf geven wij een schets op hoofdlijnen.

Tijdens onze oriëntatie op het onderzoek Tandem hebben wij systematisch informatie vergaard over de periode 1992 tot en met heden met betrekking tot de besluiten van College en Raad omtrent Tandem. Verder hebben wij voor de lopende budgetperiode (2000 tot en met 2003) op een rij gezet welke projecten Tandem met subsidie van de gemeente heeft uitgevoerd (of nog in uitvoering heeft).

Bij het onderzoek hebben wij de subsidierelatie tussen de gemeente en Tandem als uitgangspunt genomen.

De vraagstelling voor dit onderzoek luidde als volgt:

In welke mate is sprake van een doeltreffende en doelmatige verstrekking van subsidies door de gemeente aan Tandem?

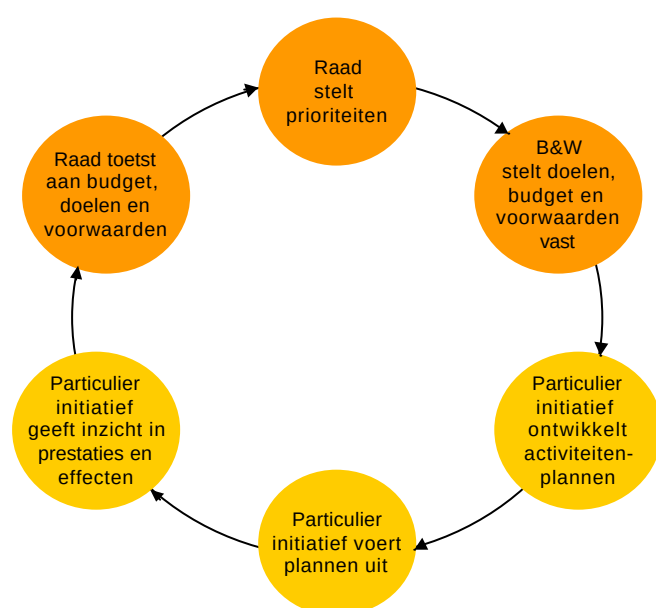
Deze onderzoeksvraag is aan de hand van de volgende deelvragen beantwoord:

1. Hoe verloopt de subsidieverstrekking van de gemeente aan Tandem in de praktijk?
2. In welke mate voldoet de praktijk van subsidieverstrekking aan de eisen die vanuit doelmatigheid en doeltreffendheid aan de subsidieverstrekking gesteld kunnen worden?
 - 2.1. Stelt de gemeente in voldoende mate voorwaarden aan de wijze waarop de subsidiegelden besteed moeten worden en aan de wijze waarop de doelmatigheid en doeltreffendheid van de besteding verantwoord moeten worden?

³ De tekst van de motie is opgenomen in bijlage 3.

- 2.2. Op welke wijze bevordert de gemeente dat de effectiviteit en doelmatigheid van projecten tussentijds wordt verbeterd?
- 2.3. Geeft Tandem in voldoende mate inzicht in de doelmatigheid en doeltreffendheid van de aanwending van de subsidie?
3. Welke factoren verklaren de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverstrekking aan Tandem?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de subsidieverstrekking aan Tandem te vergroten?

Bij de voorbereiding en uitvoering van ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van onderstaand model.



Het model bestaat uit zes geschakelde elementen. De schakeling garandeert een verband tussen de elementen en bepaalt uiteindelijk ook de samenhang in de subsidieketen. Deze samenhang is een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve subsidiëring. Door dit model te confronteren met de realiteit kan worden bepaald waar in een bestaande subsidierelatie de sterke en zwakke punten liggen. Welke elementen zijn zwak? Welke schakels ontbreken?

Wij hebben de praktijk aan het model getoetst, door per element en per schakel criteria te formuleren. Vervolgens hebben wij via documentstudie en via interviews en groepsgesprekken informatie verzameld. Op deze manier hebben wij ons een oordeel gevormd over de mate waarin het ideaalmodel overeenkomt met de subsidierelatie tussen de gemeente en Tandem.

In het onderzoek hebben wij eerst een globaal oordeel gegeven op basis van documentanalyse. Dit oordeel hebben wij vervolgens getoetst in gesprekken met betrokkenen. Een tweede doel van de gesprekken was om verklaringen te vinden voor tekortkomingen. Plausibele verklaringen bieden immers aangrijpingspunten voor verbeteringsvoorstellen.

Om zicht te krijgen op de concreet bereikte resultaten hebben we het element 'particulier initiatief voert plannen uit' er uitgelicht. Omdat de activiteiten/projecten⁴ die Tandem uitvoert in opdracht van de gemeente zeer divers zijn, hebben wij een selectie van projecten gemaakt. Hiertoe zijn wij als eerste nagegaan op basis van welke criteria deze selectie gemaakt zou kunnen worden. Dit bleek ruim dertig selectiecriteria op te leveren! Hierop hebben wij de in onze ogen belangrijkste selectiecriteria bepaald en gekeken welke projecten daarbinnen passen (zie bijlage 7). Op die manier zijn wij tot de volgende projecten gekomen voor nader onderzoek:

- Bewonersondersteuning in vier wijken
- Coördinatie Open Wijschool
- Open inloop jongeren
- Open inloop kinderen
- Ouderbegeleiding
- Trabou Tin
- N.E.C. Over Enthousiast

Voor deze projecten zijn we nagegaan hoe de aanpak van Tandem er uit ziet, maar ook welke resultaten zijn bereikt. Dit laatste hebben we gedaan door het maken van vergelijkingen. Het gaat hierbij om vragen zoals:

- Wat is het verschil tussen de situatie voor en na uitvoering van het project?
- Welke resultaten hebben andere organisaties op hetzelfde werkterrein bereikt?
- Stemmen de verrichte werkzaamheden overeen met de geplande? Zijn de gemeten resultaten dezelfde als de begrote?
- Welke resultaten worden met hetzelfde project bereikt in andere steden?
- Herkennen afnemers of mede-uitvoerders de door de aanbieder benoemde (beoogde en gerealiseerde) resultaten?

In het welzijnswerk komt het zelden voor dat een project op al deze punten getoetst kan worden. Het is echter ook uitzonderlijk dat er geen enkele vergelijking mogelijk is. Wij hebben daarom gekozen voor een aanpak waarin we verschillende onderzoeksvormen naast elkaar gebruiken en toepassen op verschillende soorten projecten. Voor elk project hebben wij naast de specifieke aanpak steeds een algemene checklist gebruikt bij gesprekken die wij per project hebben gevoerd (zie bijlage 9).

⁴ Voor de leesbaarheid hanteren wij in het vervolg van het rapport de term project, het kan hierbij ook gaan om een reguliere activiteit die wordt uitgevoerd in het kader van de budgetsubsidie.

1.3 Leeswijzer

Wij hebben onze bevindingen uit het onderzoek beschreven in hoofdstuk 2. Het gaat hierbij steeds om een beschrijving op hoofdlijnen. Meer gedetailleerde informatie is opgenomen in de bijlagen. In de bijlagen 1 tot en met 9 gaat het vooral om achtergrondinformatie. De bijlagen 10 tot en met 16 betreffen beschrijvingen van onze onderzoeksanpak per project en de bevindingen die wij daarbij hebben gedaan. De hoofdlijnen uit deze bijlagen zijn in hoofdstuk 2 (paragraaf 2.4) beknopt samengevat. Wie geïnteresseerd is in deze praktische informatie raden wij ten eerste aan de bijlagen 10 tot en met 16 te lezen. In hoofdstuk 3 en 4 zijn respectievelijk de reactie van het College van B&W en van de directie van Tandem op onze bevindingen opgenomen. Hoofdstuk 5 betreft onze slotbeschouwing. Hierin hebben wij aangegeven hoe wij de bevindingen beoordelen en welke aanbevelingen wij de gemeenteraad doen, mede gegeven de reacties van het College en Tandem.

In de bijlagen is de volgende informatie opgenomen:

Bijlage 1	Verklaring van gebruikte afkortingen
Bijlage 2	Stappen onderzoek Tandem
Bijlage 3	Overzicht van momenten waarop Tandem in de raad(scommissie) aan de orde was
Bijlage 4	Overzicht van aan Tandem verstrekte subsidies
Bijlage 5	Samenvatting van externe adviezen
Bijlage 6	Samenvatting van de inhoud van de jaarplannen
Bijlage 7	Toelichting op selectie van projecten
Bijlage 8	Gehanteerde criteria beoordeling subsidierelatie
Bijlage 9	Gehanteerde vragenlijsten voor gesprekken over projecten
Bijlage 10	Bevindingen projectonderzoek ⁵ bewonersondersteuning
Bijlage 11	Bevindingen projectonderzoek coördinatie Open Wijschool
Bijlage 12	Bevindingen projectonderzoek open inloop jongeren
Bijlage 13	Bevindingen projectonderzoek open inloop kinderen
Bijlage 14	Bevindingen projectonderzoek ouderbegeleiding
Bijlage 15	Bevindingen projectonderzoek N.E.C. Over Enthousiast
Bijlage 16	Bevindingen projectonderzoek Trabou Tin

⁵ In deze bijlagen is steeds ook de aanpak beschreven die wij hebben gehanteerd bij het uitvoeren van het onderzoek.

2. Bevindingen

In dit hoofdstuk presenteren wij onze bevindingen op hoofdlijnen. De bevindingen bij de uitvoering van de geselecteerde projecten zijn in afzonderlijke bijlagen gedetailleerd uitgewerkt (bijlage 10 tot en met 16). Bij de beschrijving van de bevindingen lopen wij achtereenvolgens de onderscheiden elementen van het onderzoeksmodel langs. Wij geven eerst beknopt aan hoe ons inziens invulling aan het betreffende element van het model zou moeten worden gegeven. Vervolgens beschrijven wij de stand van zaken die wij hebben aangetroffen en eventuele initiatieven voor verbetering.

In de gesprekken die wij hebben gevoerd is het door ons gehanteerde model breed onderschreven.

2.1 Raad stelt prioriteiten

Uitgangspunt van het model is dat een doelmatige en doeltreffende subsidierelatie betrokkenheid vereist van de gemeenteraad. Als hoogste gezag stelt de raad de kaders en controleert hij het bestuur. Dat geldt ook voor het lokaal sociaal beleid. Verwacht mag worden dat tenminste de hoofddoelstellingen van het welzijnsbeleid (voor zover relevant voor Tandem) in de gemeenteraad of in een raadscommissie aan de orde komen. Dat kan op voorstel van het College van B&W of op eigen initiatief. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn opgenomen in bijlage 8.

Binnen de gemeente is de afgelopen jaren geen sprake geweest van een beleidskader voor het welzijnsbeleid, waarin de prioriteiten door de gemeenteraad zijn vastgesteld. Sinds begin jaren negentig heeft de gemeenteraad diverse malen om zo'n kader verzocht. Het College heeft dat ook steeds toegezegd (zie bijlage 3). Naar aanleiding van een extern advies (zie bijlage 5) heeft het College ook zelf aangekondigd met een integrale visie op het lokaal sociaal beleid te komen. Tot op heden is er geen beleidsplan vastgesteld. De gemeenteraad is ook nooit teruggekomen op deze toezeggingen van het College.

Navraag binnen de gemeentelijke organisatie heeft opgeleverd dat de Stadsvisie 2015 moet worden gezien als algemene toekomstvisie voor de gemeente Nijmegen, waarin ook het welzijnsbeleid een plaats heeft gekregen. De stadsvisie is echter tijdens de looptijd van de huidige budgetsubsidie vastgesteld (2001) en daarin logischerwijs nog niet vertaald. In de speerpunten van de Stadsvisie komt 'welzijn' niet expliciet aan de orde. Bij de inhoudelijke behandeling van de Stadsvisie is door de gemeenteraad niet specifiek stilgestaan bij 'welzijn'.

Verder is aangegeven dat op onderdelen van het beleidsveld 'welzijn' inmiddels wel afzonderlijke beleidsvisies zijn opgesteld, zoals bijvoorbeeld jeugd- en jongerenbeleid en beleid voor opvoedingsondersteuning.

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd in het kader van dit onderzoek, komt naar voren dat de meningen over de noodzaak van een integrale beleidsvisie verdeeld zijn. Vanuit het College is aangegeven dat de kaders die er liggen met het Collegeprogramma en de diverse sectorale plannen voldoende zijn om een heldere vraag aan Tandem te formuleren. De fractiespecialisten uit de gemeenteraad vinden het belangrijk dat er een helder gemeentelijk beleidskader is, maar verschillen van mening over het moment en de wijze waarop dat zou moeten gebeuren. Een aantal vindt dat eerst feitelijke (door Tandem aan te leveren) informatie nodig is voordat door de gemeenteraad doelen kunnen worden vastgesteld. Anderen vinden dat de gemeenteraad juist eerst zou moeten formuleren wat zijn doelen op het terrein van welzijn zijn. Door het management van Tandem wordt het ontbreken van een integrale beleidsvisie van de gemeente als een gemis ervaren. In de ogen van Tandem hoeft het daarbij niet te gaan om dikke nota's, maar is het vooral van belang dat er sprake is van heldere standpunten. Zonder zo'n visie is het voor Tandem moeilijk het aanbod te richten; toe te werken naar een einddoel. Een gevolg is dat meer ad-hoc moet worden ingestoken en vaker bijstellingen gedurende het jaar noodzakelijk zijn. Als voorbeeld hiervan is het accommodatiegebonden jongerenwerk genoemd. Aangegeven is dat er voor opvoedingsondersteuning wel een heldere visie van de gemeente ligt en dat de ervaring leert dat hierop veel beter een passend aanbod op de gemeentelijke vraag kan worden geformuleerd.

Bij het vaststellen van de huidige budgetsubsidie (2000 – 2003) stonden de bezuinigingen en het functioneren van Tandem centraal. De discussie spitste zich toe op manieren om binnen het beschikbare budget voor Tandem 'wijkval' te voorkomen. De hoofddoelstelling 'sociale infrastructuur' is in de raadsdiscussie vrijwel buiten beschouwing gebleven.

In de aanloop naar de nieuwe budgetsubsidie heeft de raadscommissie Stedelijke Samenleving in maart 2003 de startnotitie voor de gemeentelijke vraagformulering aan Tandem besproken. In dit overleg hebben de leden van de commissie zich niet uitgesproken over (inhoudelijke) prioriteiten. De discussie richtte zich met name op de invulling van de rollen door gemeente, Tandem en bewonersorganisaties. Inmiddels is een bestek opgesteld, hierin is de gemeentelijke vraag aan Tandem door de gemeente verwoord. Tandem dient hierop een offerte uit te brengen. Na onderhandeling over vraag en aanbod tussen gemeente en Tandem wordt de subsidiebeschikking voor de komende periode opgesteld. De raadscommissie Stedelijke Samenleving bespreekt het bestek voor de nieuwe beschikking op 29 oktober, een maand nadat het door Tandem in ontvangst is genomen⁶.

⁶ Het onderdeel bevindingen van dit rapport is op 24 oktober 2003 verstuurd aan het College van B&W en de directie van Tandem voor hoor- en wederhoor; de reactie van de commissie Stedelijke Samenleving op het bestek kon niet meer worden meegenomen in het onderzoek.

2.2 B&W stelt doelen, budget en voorwaarden vast

Volgens het gehanteerde model stelt het College van B&W, op basis van de kaders van de gemeenteraad, een subsidiebeschikking op. In het geval van een meerjarige budgetsubsidie als voor Tandem wordt deze vastgesteld door de gemeenteraad. De beschikking bevat in onze ogen tenminste de doelen die met de subsidieverstrekking bereikt moeten worden, een toedeling van budgetten en een aantal voorwaarden. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn opgenomen in bijlage 8.

De huidige budgetsubsidie voor Tandem heeft betrekking op de jaren 2000 tot en met 2003. Omdat de budgetsubsidie door de raad is vastgesteld medio 2000, startte de feitelijke looptijd in 2001. Jaarlijks stelt het College een jaarplan vast, waarin de concrete inzet voor dat jaar wordt vastgelegd. Op deze manier is enige flexibiliteit in de budgetsubsidie ingebracht. In bijlage 6 is een samenvatting opgenomen van de jaarplannen 2001 tot en met 2003. De jaarplannen voor 2001 en 2003 zijn, na vaststelling door het College, besproken in de raadscommissie. Bij de voorbereiding van de jaarplannen is de raad(scommissie) niet betrokken geweest. Naast de budgetsubsidie worden diverse projectsubsidies aan Tandem verstrekt door de gemeente.

Een van de doelen van ons onderzoek was om inzicht te geven in de projecten die Tandem in opdracht van de gemeente uitvoert. Ondanks het feit dat wij hier veel tijd in hebben gestoken, is het ons niet gelukt deze vraag exact te beantwoorden (zie bijlage 4). Wij constateren dat er projecten voorkomen in de jaarrekening van Tandem, waarover wij geen besluitvorming binnen de gemeente zijn tegengekomen. Het omgekeerde komt echter ook voor. Als mogelijke verklaringen voor de geconstateerde verschillen is (ambtelijk) aangegeven dat:

- projecten binnen de gemeente en Tandem niet altijd dezelfde naam hebben;
- een deel van de subsidies feitelijk 'betaalopdrachten' zijn en daarom niet terug te vinden zijn in de besluitvorming;
- een deel van de subsidies aan Tandem is uitbetaald in plaats van aan de organisaties waarvoor de subsidies bedoeld zijn; Tandem sluisst deze subsidies door naar de betreffende organisatie (dit is historisch zo gegroeid);
- een deel van de subsidies zijn verstrekt uit het 'flexibel inzetbare' budget van de wijkmanagers, waarover geen afzonderlijke besluitvorming door het college plaatsvindt.

Omdat in het gemeentelijk archief slechts van een beperkt aantal additioneel gefinancierde projecten stukken in dossiers zijn opgenomen en wij in die dossiers in veruit de meeste gevallen geen beschikking hebben aangetroffen, kunnen wij niet vaststellen voor welke projecten de gemeente subsidie heeft verstrekt aan Tandem⁷. De wijze van subsidieverstrekking aan Tandem is in onze ogen niet ordelijk en niet controleerbaar.

⁷ Wij hebben stukken in het archief verzameld in het voorjaar van 2003.

Met de budgetsubsidie voor Tandem is ruim 3,5 miljoen euro gemoeid. Bij het jaarplan 2003 is aangegeven dat daarnaast in 2003 voor circa € 400.000,-- afzonderlijke projectsubsidies aan Tandem zijn verstrekt.

Ons is aangegeven dat wordt voorgesteld om in de toekomst ook alle projectsubsidies via de gemeentelijke accountmanager Tandem te laten lopen. Op dit moment is dit nog niet het geval. Het idee hierachter is dat het op die manier eenvoudiger wordt een totaalbeeld te hebben van de vraag die bij Tandem is uitgezet.

De beschikking van de huidige budgetsubsidie (2000 – 2003) is beter dan die voor de voorgaande periode, maar laat in onze ogen wel te wensen over. Met het oog op een werkbare subsidierelatie zien wij als belangrijkste tekortkomingen:

- De beschikking maakt onvoldoende duidelijk wat de achterliggende visie is van het gemeentebestuur op de rol van het sociaal-cultureel werk in het lokaal sociaal beleid van de gemeente.
In de beschikking zelf wordt onderkend dat het ontbreekt aan een visie op het lokaal sociaal beleid. Aangekondigd wordt dat deze wordt opgesteld. Als eerder aangegeven is tot op heden geen visie door de gemeenteraad vastgesteld. Ook zijn de 'hoofd- en de productdoelstellingen' in de beschikking niet of nauwelijks beargumenteerd. Verder is de omvang van de problemen die met de inzet van Tandem verminderd moeten worden niet beschreven.
- De wijze waarop de werkzaamheden die Tandem zal verrichten bijdragen aan het bereiken van de 'doelstellingen' van de gemeente wordt in de beschikking onvoldoende helder gemaakt.
Hierbij speelt een rol dat de beschikking niet duidelijk maakt in welke mate het bereiken van de productdoelstellingen een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de hoofddoelstelling. Bovendien is de hoofddoelstelling, het onderhouden en verbeteren van de sociale infrastructuur, als zodanig niet in meetbare eenheden uitgedrukt, waarmee het onmogelijk is om aan te tonen dat met de inzet van Tandem een bijdrage wordt geleverd aan het bereiken van die hoofddoelstelling. Verder overlappen de productdoelstellingen elkaar gedeeltelijk. Zo worden het verminderen van onderwijsachterstanden van kinderen, het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen en ouders en het verbeteren van startkansen van kinderen, als drie verschillende doelstellingen genoemd, zonder de evidente overlap te problematiseren.
- De beschikking bevat weliswaar gekwantificeerde doelstellingen, maar er ontbreken gedetailleerde afspraken over de wijze waarop Tandem verslag doet van haar activiteiten.

Als voorwaarde is gesteld dat Tandem jaarlijks verantwoording aflegt over de uitgevoerde activiteiten. De beschikking bevat echter geen nadere specificaties voor dit verslag. Het overzicht van 'producten en productgroepen' in bijlage 1 van de beschikking geeft per doelstelling een overzicht van de door Tandem te leveren personele inzet en te verwachten resultaten. Daarbij zijn echter slechts summiere beschrijvingen opgenomen van hetgeen moet worden overlegd.

Het ontbreekt hiermee aan criteria op basis waarvan de resultaten van het werk van Tandem beoordeeld kunnen worden.

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd is naar voren gekomen dat er hoge verwachtingen zijn van het nieuwe bestek. Aangegeven is dat de vraag aan Tandem vanuit de gemeente, onder invloed van het traject output financiering (zie bijlage 5), nu binnen de gemeente breder en beter is voorbereid. Wij zien dit ook terug in het bestek zoals dat aan Tandem is verstuurd. Dit bestek is, als eerder aangegeven, nog niet besproken door de raad(scommissie); Tandem heeft hierop nog geen offerte uitgebracht en er hebben nog geen onderhandelingen plaats gevonden over vraag en aanbod. Er is dus nog geen nieuwe beschikking (waarover wij een oordeel kunnen geven).

Ons is verder aangegeven dat op dit moment wordt gewerkt aan een uniforme mal voor de oplading, sturing, monitoring en verantwoording van budgetsubsidies.

2.3 Tandem ontwikkelt activiteitenplannen

Uitgangspunt van het model is dat Tandem activiteitenplannen ontwikkelt die aansluiten bij de vraag van de gemeente en dat de sturing binnen Tandem zondanig georganiseerd is dat uitvoering van de activiteitenplannen gerealiseerd wordt. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn opgenomen in bijlage 8.

De vertaling van de vraag van de gemeente naar concrete activiteiten vindt door Tandem op twee momenten plaats. Ten eerste gebeurt dat tijdens het proces dat vooraf gaat aan het vaststellen van de budgetsubsidie. Ten tweede vindt vastlegging van de jaarlijkse accenten plaats in de jaarplannen.

Tandem heeft hiervoor een werkprocedure ontwikkeld waarin de jaarplannen van onderaf worden ingevuld. Jaarlijks wordt in oktober een gezamenlijke planningsdag georganiseerd. Deze wordt voorbereid door alle medewerkers; in filiaalverband wordt overlegd over de invulling van het jaarplan. Voor de wijze van invulling van de jaarplannen van de filialen wordt een vast stramien gehanteerd:

- a. Analyse filiaalgebied uit sociale atlas
- b. Vragen en signalen van de gemeente⁸
- c. Vragen uit de buurt
- d. Vragen van collega-instellingen
- e. Conclusie uit tussentijdse evaluatie werkplan
- f. Te ontwikkelen zaken van afd. ontwikkeling

⁸ Hierover is ambtelijk aangegeven dat in de voorbereiding daarvan tot nu toe geen of beperkte informatie (vragen) door de betrokken afdelingen werd aangeleverd. Met name voor het jongerenwerk worden signalen aangereikt. Opgemerkt is dat op wijkniveau (bij de filiaalhouders) mondeling ook signalen vanuit de gemeente worden afgegeven ten behoeve van het jaarplan.

In de gesprekken die wij in het kader van de projectonderzoeken met medewerkers van Tandem hebben gevoerd, is ons duidelijk geworden dat in de praktijk deze zes stappen min of meer worden doorlopen. Dat gaat meestal meer intuïtief dan formeel.

Aangegeven is dat medewerkers ook veel signalen, vragen en gegevens 'in hun hoofd hebben'; deze wordt ook ingebracht. Gemaakte keuzes zijn niet altijd traceerbaar.

De jaarplannen van de filialen vormen samen met het jaarplan voor de centrale afdeling Ontwikkeling het jaarplan voor de gemeente⁹. De jaarplannen van de filialen worden tevens doorvertaald naar werkplannen voor de individuele medewerkers.

De jaarplannen bieden voldoende inzicht in de aanpak, de planning en de inzet van middelen en personeel. Het geplande bereik wordt niet door alle filialen voor alle activiteiten ingevuld. De laatste stap, het geven van inzicht in de te bereiken resultaten en/of effecten moet nog gemaakt worden.

2.4 Tandem voert activiteitenplannen uit

Volgens het model gaat het hierbij om de (organisatie van de) aansturing door Tandem bij de uitvoering van projecten en de gehanteerde werkwijze daarbij. Wat van Tandem verwacht zou mogen worden is de beschikbaarheid van actuele beschrijvingen van werkprocedures en het gebruik hiervan in de praktijk. Verder mag van Tandem verwacht worden dat bij Tandem informatie aanwezig is over activiteiten en projecten en dat deze gebruikt wordt bij de inhoudelijke verslaglegging.

Om zicht te krijgen op de wijze van uitvoering van projecten en de daarmee bereikte resultaten hebben wij een aantal projecten geselecteerd (zie bijlage 7). Wij hebben hier nader onderzoek naar gedaan. Voor elk project hebben wij een vaste vragenlijst gehanteerd in de gesprekken die wij hierover hebben gevoerd met betrokken medewerkers van Tandem en de gemeente. In deze vragenlijst hebben wij vier fasen onderscheiden die van belang zijn voor de uitvoering van concrete projecten. Het gaat in feite om een vereenvoudigde versie van het model dat wij voor de subsidierelatie hanteren (zie bijlage 9). Idealiter is ons inziens bij de uitvoering van projecten sprake van een cyclus die bestaat uit de volgende fasen:

1. Beleidsvorming
2. Offerte- en onderhandeling
3. Uitvoering
4. Evaluatie

Per project hebben wij een specifieke aanpak van het onderzoek gekozen. In deze paragraaf geven wij de hoofdlijnen van onze bevindingen ten aanzien van deze projecten

⁹ Als al aangegeven onder 'College van B&W stelt doelen, budget en voorwaarden vast': In bijlage 6 is een samenvatting opgenomen van de jaarplannen 2001 tot en met 2003. De jaarplannen voor 2001 en 2003 zijn, na vaststelling door het College, besproken in de raadscommissie. Bij de voorbereiding van de jaarplannen is de raad(scommissie) niet betrokken geweest.

weer. Per project hebben wij in de bijlagen een gedetailleerde beschrijving opgenomen van de aanpak van het onderzoek, een beschrijving van het project, de bevindingen ten aanzien van de aanpak en uitvoering en de bereikte resultaten met het project. In deze paragraaf hebben wij een beknopte samenvatting opgenomen van de hoofdlijnen die hieruit naar voren komen. Wij raden de lezer aan ook de bijlagen te lezen.

De projecten die wij geselecteerd hebben zijn¹⁰:

- Bewonersondersteuning (in vier wijken)
- Coördinatie Open Wijschool
- Open inloop jongeren
- Open inloop kinderen
- Ouderbegeleiding
- Trabou Tin
- N.E.C. Over Enthousiast

2.4.1 Algemeen

Tandem heeft een aanpak ontwikkeld die ertoe moet leiden dat het jaarplan ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Deze procedure houdt in dat het jaarplan per medewerker wordt vertaald in een werkplan. Hierin wordt de uitvoering door de medewerker nader geconcretiseerd. De basis hiervoor ligt in de activiteitsoortbeschrijvingen uit het activiteitsoortenboek van Tandem. Hiervoor is aangesloten bij een landelijk gehanteerde systematiek.

Het werkplan wordt besproken met filiaalhouder en als zodanig vastgesteld. Vervolgens bespreken medewerker en filiaalhouder één keer per zes weken de voortgang van de uitvoering. De filiaalhouders overleggen één keer per drie weken met elkaar en de manager filialen, onder andere over de uitvoering. Naast het overleg over de uitvoering vindt ook registratie van uitvoeringsgegevens plaats. Alle medewerkers schrijven tijd. Deze gegevens vormen de basis voor de managementrapportages (marap) die twee keer per jaar worden opgesteld. Naast het cijfermatig deel kennen de maraps ook een meer kwalitatief deel. Aan de hand van een vaste set vragen rapporteren de medewerkers hun filiaalhouder over de uitvoering. De filiaalhouder vertaalt deze naar een marap voor het filiaal; de manager filialen naar een marap voor Tandem als geheel. Deze maraps zijn voor intern gebruik. Wij hebben een aantal voorbeelden hiervan gezien.

Op basis van de stukken die wij per project van Tandem hebben ontvangen en de gesprekken die wij hebben gevoerd, hebben wij de indruk gekregen dat deze systematiek nog niet door alle medewerkers (volledig) wordt toegepast. Navraag bij het management van Tandem heeft opgeleverd dat de systematiek bij ongeveer driekwart van de filialen goed gehanteerd wordt. Aangegeven is dat de procedure op zichzelf goed is en het succes met name een kwestie van discipline is.

¹⁰ In bijlage 7 is een toelichting gegeven op de gemaakte keuze.

2.4.2 Aanpak en uitvoering

Bevindingen projectenonderzoek ten aanzien van beleidsformulering

Niet aan alle projecten ligt beleid ten grondslag. Zo is er geen specifiek gemeentelijk beleid voor open inloop activiteiten voor jongeren en kinderen en ook niet voor bewonersondersteuning. De andere door ons onderzochte projecten kennen wel een beleidsmatig kader. De aard hiervan verschilt. Voor de Open Wijkschool is aangegeven dat er overeenstemming bestaat tussen de 'bondgenoten' over de doelen van de Open Wijkschool, zoals die geformuleerd zijn in de nota 'Op weg naar OWS'. Voor opvoedingsondersteuning heeft de gemeenteraad in 2002 de nota 'Opvoeden doe je niet alleen!' vastgesteld. Trabou Tin en N.E.C. Over Enthousiast betreffen projecten die niet onder de budgetsubsidie vallen en een tijdelijk karakter hebben. In beide gevallen is bij aanvang van het project een Plan van Aanpak opgesteld, waarin is aangegeven welke doelen met het project bereikt moeten worden.

Tandem heeft voor al zijn productgroepen (onderwijs, jeugd, samenlevingsopbouw) een visie geformuleerd, waarin op hoofdlijnen wordt aangegeven waar Tandem voor gaat en hoe Tandem dat doet.

Bevindingen projectenonderzoek ten aanzien van offerte- en onderhandelingsfase

Wij hebben geen stukken aangetroffen die duiden op een offerte- en onderhandelingsfase in de onderzochte projecten. In de gesprekken die wij hebben gevoerd is bevestigd dat een fase van offfreren en onderhandelen tussen gemeente en Tandem nauwelijks voorkomt voorafgaand aan de start van projecten.

Bij die projecten waar wel is geoffreerd door Tandem en onderhandeld is tussen de gemeente en Tandem (Trabou Tin en N.E.C. Over Enthousiast), ging het niet om de inhoud, maar om financiën en/of personele invulling.

Bevindingen projectenonderzoek ten aanzien van uitvoeringsfase

Wat in zijn algemeenheid naar voren komt uit het onderzoek naar de projecten is dat de uitvoering in belangrijke mate op basis van mondelinge afspraken wordt vormgegeven. Op die manier worden ook prioriteiten gesteld. In de gesprekken met medewerkers van de gemeente en in die met medewerkers van Tandem is aangegeven dat men het als positief ervaart dat men elkaar weet te vinden als dat nodig is. In de meeste gevallen is sprake van wisselende duo's die deze afspraken maken. In zijn algemeenheid staan gebruiker en bestuur op afstand bij het maken van deze afspraken. In de gesprekken die wij hebben gevoerd is aangegeven dat het maken van afspraken en in onderling overleg (bij)sturen in de uitvoering sterker gebeurt bij de additionele projecten, dan bij de activiteiten die in het kader van de budgetsubsidie worden uitgevoerd. Sturing op activiteiten die vallen onder de budgetsubsidie vindt niet of op ad-hoc basis plaats. Als verklaring hiervoor is gegeven dat projecten concreter en vaak actueler zijn.

De schriftelijke neerslag van de gemaakte afspraken lijkt weinig prioriteit te hebben. De stukken die wij van Tandem hebben ontvangen met betrekking tot de onderzochte projecten geven een fragmentarisch beeld. Vewijzingen naar eerdere documenten en afspraken ontbreken in bijna alle stukken. Het werkplan voor een activiteit of filiaal is lang niet altijd traceerbaar gebaseerd op de evaluatie van activiteiten in het jaar ervoor, een uitspraak van de gemeenteraad, analyses van het betreffende gebied of bijvoorbeeld verzoeken van bewoners. Voor de projectmatig gefinancierde projecten moet hierop een positieve nuancering worden gemaakt. Wanneer het echter gaat om 'extra' op de budgetsubsidie ontbreekt ook hier vaak de inkadering. De relatie met de reguliere activiteit in dezelfde buurt of voor dezelfde doelgroep die al vanuit de budgetsubsidie plaatsvindt, wordt zelden gemaakt. Wat een project toevoegt aan het structurele aanbod is daardoor moeilijk te bepalen. Ambtelijk is hiervan aangegeven dat dit in de vraagformulering ook moeilijk is, zolang de budgetsubsidie niet helder is.

Tussen de directie van Tandem en het gemeentebestuur vindt geen overleg plaats over de uitvoering. Een en ander wordt op ambtelijk niveau afgehandeld. Zo heeft de gemeentelijke accountmanager voor de budgetsubsidie regelmatig overleg met het management van Tandem en overleggen wijkmanagers van de gemeente regelmatig met filiaalhouders van Tandem. In een extern onderzoek uit 1999 is al geadviseerd hiernaast ook een formeel overleg te organiseren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (zie bijlage 5).

Bevindingen projectenonderzoek ten aanzien van evaluatiefase

Wat in de beleidsfase fout gaat, wrekt zich in alle volgende fasen. Een goede evaluatie van activiteiten in de zin van "hebben we de beoogde resultaten bereikt?" is niet mogelijk, want die resultaten zijn vooraf nooit zo benoemd.

Toch vinden er wel evaluaties plaats. Jaarverslagen of verslagen van projecten zijn overwegend beschrijvend van aard. Er wordt vaak geen relatie gelegd tussen beginsituatie, beoogd en bereikt doel en de toegepaste methodiek. Besluiten over 'hoe nu verder' zijn zelden in de evaluaties opgenomen.

De gemeente ontvangt niet alle (jaar)verslagen (financieel en/of inhoudelijk) met betrekking tot projecten. Een verslag met betrekking tot de activiteiten uit de budgetsubsidie wordt door Tandem niet opgesteld. Tandem stelt jaarlijks een inhoudelijk verslag dat over Tandem als geheel gaat. De gemeente heeft geen (aanvullende) vragen gesteld met betrekking tot de verslaglegging. Voor zover de verslagen wel aan de gemeente worden toegestuurd, wordt daar zelden op gereageerd. Wij hebben dergelijke reacties niet in de door ons onderzochte dossiers aangetroffen. In de gesprekken die wij hebben gevoerd is dit bevestigd.

2.4.3 Resultaten

Door het veelal ontbreken van toetsbare doelstellingen is het niet goed mogelijk een oordeel te geven over de bereikte resultaten. Voor de door ons onderzochte projecten bleken er maar weinig cijfers met betrekking tot bereikte resultaten beschikbaar. In de gesprekken werd echter vaak aangegeven dat men sterkt het gevoel heeft dat het project een positieve bijdrage levert. Diverse malen is opgemerkt dat veel van de zaken waar het in welzijnswerk om gaat moeilijk in cijfers zijn uit te drukken, maar dat wel aannemelijk is te maken dat projecten succesvol zijn.

Bij die projecten waarbij wij de 'gebruikers' hebben gevraagd naar hun mening over het project, hebben wij zeer veel tevreden geluiden gehoord over het project en/of de Tandem-medewerkers. Hoewel wij per project maar een beperkt aantal mensen hebben gesproken, wijzen de meeste geluiden in één richting. Hoewel de resultaten door de aard van de projecten zeer divers zijn, zien wij ook overeenkomsten. Deze beschrijven wij hier. Voor meer gedetailleerde informatie over bereikte resultaten per project verwijzen wij naar de betreffende bijlagen.

In de gesprekken over de projecten bewonersondersteuning¹¹ en N.E.C. Over Enthousiast worden de Tandem-medewerkers geroemd. Aangegeven is dat zij zich voor de volle 100% inzetten voor de bewoners, respectievelijk de risicosupporters van N.E.C.

Bij de coördinatie Open Wijschool is door de overige professionals aangegeven dat men wisselend tevreden is over de ingezette medewerkers van Tandem; men ziet hier grote kwaliteitsverschillen tussen de diverse coördinatoren. Vanuit de scholen is aangegeven dat men zeer tevreden is over het door de gemeente geleide coördinatorenoverleg. De ouders die wij hebben gesproken over de Open Wijschool waren allen zeer enthousiast.

De onafhankelijkheid en flexibiliteit van Tandem is vanuit een aantal projecten aangedragen als een belangrijk positief punt en een belangrijke meerwaarde bij de uitvoering van projecten. Verder is aangegeven dat veel projecten die Tandem uitvoert een preventieve werking hebben, deze is niet te meten. Dit is bijvoorbeeld aangedragen vanuit en/of gezegd over N.E.C. Over Enthousiast, Trabou Tin, Open Wijschool, bewonersondersteuning en open inloop jongeren.

Uit de enquêtes die wij hebben afgenomen onder jongeren die gebruik maken van de open inloop voor jongeren en onder vrijwilligers die ondersteuning bieden bij de open inloop voor kinderen komt ook een zeer positief beeld naar voren.

¹¹ Wij hebben alleen bewoners gesproken uit de wijken Benedenstad en Wolfskuil. Vanuit de wijken Meyhorst en Voorstenkamp is geen gebruik gemaakt van de (persoonlijke) uitnodiging met ons te spreken over de ondersteuning door Tandem.

Zo geven de jongeren de 'open inloop' een gemiddeld rapportcijfer van 8,2. Voorgelegde stellingen die door de overgrote meerderheid worden onderschreven zijn:

- Het is een leuke vrijetijdsbesteding
- Als deze activiteit er niet meer zou zijn, zou ik dat jammer vinden
- De sfeer is goed
- Ik ben hier graag
- De jongerenwerkers zijn behulpzaam

De vrijwilligers geven een positief tot zeer positief oordeel over hun eigen werk en de wijze van begeleiding daarbij door Tandem. In verband met de veelal lage leeftijd van de deelnemende kinderen hebben wij aan de vrijwilligers gevraagd hoe zij denken dat de kinderen de activiteiten vinden. Ook hier komt een positief tot zeer positief beeld uit naar voren. Overigens geldt hetzelfde voor onze vergelijkingsgroep: vrijwilligers bij een aantal Nijmeegse clubs, die ook activiteiten voor (jonge) kinderen verzorgen.

Voor N.E.C. Over Enthousiast en Trabou Tin zijn er naast 'het goede gevoel' ook cijfers beschikbaar met betrekking tot gerealiseerde resultaten. Voor de open inloop zijn bereikcijfers beschikbaar. Hierbij gaat het echter om schouwburgtellingen, dat wil zeggen dat een deelnemer elke keer geteld wordt. Het 'echte' bereik wordt hiermee niet duidelijk.

Uit de verslagen van N.E.C. Over Enthousiast blijkt dat de resultaten in lijn van de gestelde doelen liggen.

Voor Trabou Tin is aangegeven dat, hoewel in de sturing de nadruk ligt op de in- en doorstroom naar scholing en arbeid, alle doelstellingen worden gemonitord. Deze gegevens zouden beschikbaar zijn binnen de gemeente. Wij hebben deze gegevens opgevraagd (zie bijlage 16). Ondanks herhaalde verzoeken en toezeggingen daar toe, hadden wij deze ten tijde van de afronding van ons rapport nog niet ontvangen.

In het evaluatierapport ouderbegeleiding¹² dat wij hebben bestudeerd wordt een zeer positief beeld van dit project geschetst. Op basis van een nadere beschouwing van de data concluderen wij dat dit beeld sterk geflatteerd is. Het aantal ouders dat aangeeft nut te hebben van de voorziening op het totaal aantal ouders dat mee heeft gedaan is in de meeste gevallen gering te noemen. Om die reden én vanwege het geringe bereik, valt het rendement van het project in die zin tegen.

De diverse gebruikers die wij hebben gesproken hebben ook kritische opmerkingen gemaakt.

Vanuit N.E.C. Over Enthousiast is breed de bemensing van het project als kwetsbaar genoemd.

¹² Betere ontwikkelingskansen voor jongere kinderen in de praktijk? (zie bijlage 14)

Vanuit de bewoners en de professionals OWS is aangegeven dat men van mening is dat de Tandem-medewerker (opbouwwerker respectievelijk coördinator) te weinig bevoegdheden heeft voor de uitvoering van zijn taken. Aangegeven is bijvoorbeeld dat vragen of verzoeken vanuit gebruikers binnen Tandem een lange weg gaan voor deze beantwoord worden.

In de enquêtes onder jongeren en vrijwilligers kinderwerk zijn diverse mogelijke verbeterpunten aangegeven. Bij de jongeren gaat het met name om uitbreiding van het aantal activiteiten en de beschikbare ruimte. De vrijwilligers die de open inloop voor kinderen ondersteunen hebben met name verbeterpunten genoemd met betrekking tot de organisatie van de activiteiten.

2.5 Tandem geeft inzicht in prestaties en effecten

Uitgangspunt van het model is dat Tandem inzicht geeft in prestaties, resultaten en effecten zoals gevraagd door de gemeente, zodat de gemeente deze kan toetsen ten opzichte van hetgeen gevraagd en overeengekomen is en op basis van dat oordeel zonodig kan bijsturen. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn opgenomen in bijlage 8.

De gemeente ontvangt jaarlijks van Tandem een financieel en een inhoudelijk jaarverslag. Beide verslagen betreffen de verslaglegging van de organisatie Tandem als geheel; ze zijn niet toegesneden op de budgetsubsidie van de gemeente. Dit heeft de gemeente overigens ook nooit gevraagd.

De afgelopen jaren heeft Tandem enkele klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Het streven is er gemiddeld twee per jaar uit te voeren. De onderzoeken zijn in ieder geval aan de gemeentelijke accountmanager beschikbaar gesteld. De klantonderzoeken die in 2001 zijn uitgevoerd, zijn met het jaarplan 2002 aan de raadscommissie toegestuurd. Ze zijn daar echter niet geagendeerd.

Volgens de Algemene Subsidieverordening 2000 waaronder de huidige budgetsubsidie van Tandem valt, moet in het laatste jaar van de looptijd van de budgetsubsidie een evaluatie worden aangeleverd ten behoeve van de oplading van de nieuwe budgetsubsidie. Bovendien vindt de vaststelling van de subsidie volgens de ASV 2000 plaats aan de hand van deze evaluatie. Het evaluatieverslag bevat in ieder geval:

- Een verantwoording van de inzet van middelen, zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht;
- Een verantwoording van het feitelijk resultaat van de activiteiten in relatie tot het beoogde resultaat.

Deze evaluatie is niet uitgevoerd. Omdat de gemeente en Tandem inmiddels in het kader van het traject van output financiering werkten aan een verbeterde oplading van de

nieuwe budgetsubsidie is afgesproken deze evaluatie niet uit te voeren, zo is ons ambtelijk aangegeven.

In het kader van het traject output financiering is 2003 een proefjaar genoemd. Afgesproken is dat Tandem bij wijze van proef over de eerste helft van 2003 zou rapporteren. Op basis hiervan zou onder meer kunnen worden nagegaan in hoeverre in het jaarplan 2003 de goede aannames zijn gedaan. Ambtelijk is afgesproken dat deze rapportage in oktober bij de gemeente zal worden aangeleverd. Op het moment van afronding van onze rapportage was de rapportage nog niet gereed.

Over additioneel gefinancierde projecten dient afzonderlijk te worden gerapporteerd volgens daarover te maken afspraken. In de dossiers hebben wij nauwelijks (verantwoordings)informatie over projecten aangetroffen. In de gesprekken die wij hebben gevoerd is aangegeven dat er veel onderling overleg is tussen de bij het project betrokken medewerkers van Tandem en de gemeente, zodat men goed op de hoogte is van de uitvoering van het project en bereikte resultaten en daar zonedig op kan bijsturen.

De rapportages van Tandem aan de gemeente zijn zeer summier. Formeel is vanuit de gemeente nooit om aanvullende verslaglegging gevraagd, althans wij hebben die vragen niet aangetroffen. Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat Tandem met betrekking tot de uitvoering van projecten en daarmee bereikte resultaten, meer informatie beschikbaar heeft (zie paragraaf 2.4.1). Dit geldt zowel voor de projecten die vallen onder de budgetsubsidie als de additioneel gefinancierde projecten. Tandem gebruikt deze informatie intern. In de gesprekken die wij hebben gevoerd met het management van Tandem, kwam naar voren dat men er huiverig voor is al deze informatie aan de gemeente beschikbaar te stellen. Men vraagt zich af of hier door College en raad op de juiste manier mee zal worden omgegaan. De ervaring heeft geleerd dat wanneer de gelegenheid zich voordoet het 'hoe' ter discussie te stellen, men zich niet beperkt tot het 'wat', maar tot in kleine details in gaat op het 'hoe'. Men vreest dat dat mogelijk negatieve consequenties heeft voor de wijze van rapporteren van de medewerkers aan het management van Tandem.

2.6 Raad toetst aan budget, doelen en voorwaarden

Op basis van het model toetst de raad de inhoudelijke verantwoording van Tandem aan de doelen in de subsidiebeschikking. Dat doet de raad aan de hand van een toets door het College. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn opgenomen in bijlage 8.

In de verslagen van de raads- en commissievergaderingen in de vorige en huidige budgetsubsidieperiode van Tandem, hebben wij niet kunnen terugvinden dat de gemeenteraad de (mate van) realisatie van aan Tandem toegekende subsidies heeft

getoetst. De gemeenteraad heeft hiertoe ook geen materiaal aangereikt gekregen van het College.

De gemeenteraad heeft het College twee keer verzocht om een overzicht van de projecten die de gemeente bij Tandem heeft uitgezet. Zo'n overzicht is tot op heden niet aangeleverd. Wij hebben geprobeerd dit overzicht op te stellen. Door de wijze van dossiervorming is ons dit niet gelukt (zie ook paragraaf 2.2).

De financiële verantwoording van Tandem over 2001 is de eerste jaarrekening in de huidige budgetsubsidieperiode die door de gemeente zichtbaar is getoetst. De inhoudelijke jaarverslagen van Tandem zijn nooit (zichtbaar) beoordeeld. De toetsing van de jaarrekening 2001 heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2003. Als verklaring hiervoor is aangegeven dat sprake was van achterstanden bij het beoordelen van verantwoordingsinformatie van gesubsidieerde instellingen, maar dat deze voorjaar 2003 voor het grootste deel is weggewerkt. Voor de toetsing is gebruik gemaakt van een standaardformulier dat ontwikkeld is voor de beoordeling van de jaarrekening van gesubsidieerde instellingen. Hieraan is een overzicht toegevoegd met relevante inhoudelijke informatie die uit het jaarverslag kon worden gedestilleerd. Deze beoordeling is uitgevoerd door het Bedrijfsbureau van de Directie Inwoners. Beleidsmedewerkers die betrokken zijn bij projecten die onderdeel uitmaken van de budgetsubsidie zijn niet bij de beoordeling betrokken. De beoordeling is niet in het College en/of de gemeenteraad aan de orde geweest. Hierover zijn ook geen afspraken gemaakt. De beoordeling is niet besproken met Tandem. De beoordeling van de financiële verantwoordingsinformatie over 2002 is nog niet afgerond.

In de vorige en huidige budgetsubsidieperiode is door de raad één maal gesproken over de afrekening van gesubsidieerde projecten van Tandem. Dit gebeurde in de vergadering van de raadscommissie Stedelijke Samenleving op 19 juni 2002. Er lag toen een besluit van het College voor betreffende de afsluiting van 53 projecten uit de periode 1995 – 2000. Vanuit de commissie is een aantal vragen gesteld met betrekking tot de afsluiting van de projecten (zie ook bijlage 3). De wethouder heeft toegezegd de vragen zo snel mogelijk en zo mogelijk nog voor de raadsvergadering van juli (2002) te beantwoorden. Tot op heden is dat niet gebeurd; vanuit de raadscommissie is nooit teruggekomen op deze toezegging.

3. Reactie College van Burgemeester en Wethouders

In dit hoofdstuk hebben wij de reactie van het College van Burgemeester en Wethouders op onze bevindingen uit het onderzoek Tandem opgenomen.

Geachte leden van de Rekenkamer,

Met veel belangstelling hebben wij kennis genomen van uw onderzoek naar Tandem. Wij ervaren uw bevindingen als een steun in de rug op de ingeslagen weg naar outputgestuurde subsidiëring. Wij zijn verder van mening dat uw onderzoek door de gekozen thematiek en opzet een getrouwe en evenwichtige analyse geeft van de vele relaties tussen de gemeente en Tandem.

Vanuit het oogpunt van zorgvuldigheid hadden wij graag meer reactietijd gehad. Wij zullen later met een uitgebreider antwoord komen; in deze brief beperken wij onze reactie tot een aantal hoofdlijnen uit uw rapport. Daarbij richten wij ons op die punten die de werkwijze van ons College betreffen.

Vaststellen van doelen, budget en voorwaarden door het College

In uw onderzoek constateert u een aantal knelpunten rondom dit thema, zowel voor de lopende budgetsubsidie als voor projectsubsidies. Wij delen uw analyse op dit gebied en ervaren de urgentie om te komen tot verbeteringen. Zoals u zelf ook aangeeft hebben wij in 2001 met Tandem overeenstemming bereikt over het stapsgewijs invoeren van een model van outputgestuurde subsidiëring. Wij zijn van mening dat door deze keuze een aantal, in de huidige budgetperiode nog bestaande, tekortkomingen wordt aangepakt. Zo relateren wij onze vraag aan Tandem met ingang van 2004 aan beleidsspeerpunten, waarmee de inkadering in een groter geheel beter is gewaarborgd. Verder is onze opdracht voorzien van 'smart'¹³ geformuleerde resultaatverwachtingen. Tenslotte is ambtelijk een breed netwerk tot stand gebracht dat zorgdraagt voor de oplading van de opdracht en relaties legt met flankerende beleidsterreinen en het werk in de wijken.

In het onderzoek schrijft u dat de verwachtingen van deze nieuwe werkwijze hooggespannen zijn. Wij hopen dat wij deze verwachtingen kunnen waarmaken.

Monitoring en evaluatie van de uitvoering

U legt terecht veel nadruk op de noodzaak van monitoring van de uitvoering en op een deugdelijke (dus ook tijdige!) controle achteraf van inhoudelijke en financiële gegevens. Wij erkennen dat met name de evaluatie niet altijd voldoende prioriteit heeft gekregen. Maar al te vaak zijn we geneigd om toekomstgericht te werken aan verbeteringen en het verleden 'te laten rusten'. Hoewel evaluatie en monitoring in persoonlijke contacten tussen opdrachtgever en -nemer zeker regelmatig onderwerp van gesprek zijn, heeft bestuurlijke besluitvorming over de door Tandem aangeleverde verantwoording onvoldoende plaatsgevonden.

¹³ Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden.

In het vervolg zullen wij toezien op de aanlevering van periodieke rapportages door Tandem over bereikte resultaten, geleverde activiteiten en gemaakte kosten en deze rapportages tijdig ter beoordeling aan de orde stellen. Dit proces wordt vergemakkelijkt doordat er nu vooraf wél resultaatverwachtingen benoemd zijn.

Verder zullen wij het formeel periodiek overleg tussen portefeuillehouder Welzijn en directie van Tandem weer oppakken.

Verdieping van het accountmanagement

In het collegevoorstel Bestek Tandem 2004 kondigden wij reeds aan dat wij met ingang van 2004 kiezen voor een directie- en budgetoverstijgend accountmanagement voor Tandem. Beperkt het accountmanagement zich in de huidige situatie tot de budgetsubsidie, in de toekomst zullen ook aanvullende opdrachten vanuit andere geldstromen door het accountmanagement worden gescreend. Daarbij letten wij erop of de opdrachtformulering past binnen de gemeentelijke beleidskaders en of zij voldoet aan de eisen van ons outputsturingsmodel (o.a. meetbare resultaatverwachtingen). Ook bekijken wij de aansluiting van het project op de reguliere inzet. Dat de slagvaardigheid hierdoor soms wordt beperkt, nemen wij voor lief. Wij willen met kracht de huidige situatie tegengaan dat niet helder is voor welke projecten de gemeente subsidie verstrekt. In dat kader willen wij ook de mogelijkheid onderzoeken om het subsidiebureau van de directie Inwoners gemeentebreed in te zetten.

Tot slot

Wij realiseren ons dat deze summiere reactie onvoldoende recht doet aan alle behartenswaardige aspecten in uw rapport, waaruit voor ons veel te leren valt. Wij zullen de aanbevelingen waar mogelijk betrekken bij de lopende uitwerking van de outputgestuurde subsidierelatie met Tandem. Daarover zullen wij de Gemeenteraad informeren.

Met vriendelijke groet,
college van Burgemeester en Wethouders van Nijmegen,

De Burgemeester,

De Secretaris,

mevr. dr. G. ter Horst

ir. H.K.W. Bekkers

4. Reactie Tandem

Wij ontvingen de volgende reactie van de directie van Tandem op onze bevindingen:

Geachte leden van de Rekenkamer,

Naar aanleiding van uw onderzoek naar Tandem, verricht in opdracht van de gemeenteraad van Nijmegen, verzoekt u om onze reactie op uw rapport in het kader van hoor- en wederhoor. Graag gaan wij daarop in.

Algemeen.

Over het geheel genomen, kunnen wij ons goed vinden in de bevindingen van de Rekenkamer. Er gaat veel herkenning uit van het door u aangedragen feitenmateriaal. De systematiek, die door de Rekenkamer gekozen is om de onderzoeksvraagstelling te kunnen beantwoorden, is trefzeker te noemen door de consequente en consciëntieuze wijze waarop u het model gehanteerd en toegepast heeft. U heeft van tevoren voldoende inzicht gegeven in uw werkwijze en voorgelegd welke selectie van 'projecten' een brede dwarsdoorsnede kon vormen om de door de opdrachtgever beoogde doelstellingen te kunnen toetsen. U heeft tevens aangegeven welke verwachtingen u had ten aanzien van de bijdrage van onze kant op inhoud, organisatie en proces.

U heeft geformuleerd om welke vragen het kan gaan ten aanzien van door u te onderzoeken projecten. Wij constateren dat de vergelijking van (een deel van) de projectresultaten met die in andere steden niet heeft plaatsgevonden. Dat is jammer omdat we menen dat Tandem in een aantal opzichten landelijk tot de koplopers behoort, en we graag hadden vernomen of u tot een vergelijkbare beoordeling komt.

Uw constatering dat de hoofddoelstelling 'sociale infrastructuur' buiten beeld is gebleven bij de budgetperiode 2000-2003, is belangrijk. Relatief veel aandacht, zo blijkt, is uitgegaan naar het functioneren van Tandem als organisatie in plaats van naar de bijdrage die het welzijnswerk wil en kan leveren aan het korte- en langetermijnperspectief. Welzijnswerk maakt onderdeel uit van (lokaal) sociaal beleid, waar zeer velen een bijdrage aan leveren. Vanuit samenhangend perspectief kan de gemeenteraad dan de inhoudelijke en financiële kaders aangeven.

Centraal in uw onderzoek staat de subsidierelatie tussen de gemeente en de welzijnsorganisatie Tandem. Drie thema's vallen ons in het bijzonder op: informatie, communicatie en de positieve reacties van de respondenten.

Informatie.

De informatievoorziening, nodig om verantwoording af te leggen op inhoud en geld, verloopt gebrekkig. De gegevens vanuit Tandem zijn in ruime mate voor handen, maar sluiten niet aan bij de door de raad gewenste informatie of bereikt hen niet. Het eerste betekent dat vraag en antwoord beter op elkaar moeten aansluiten: waarvoor zijn welke gegevens nodig. Ervaring leert dat daarbij door de gemeente, ambtelijk en politiek, verschillende accenten worden gelegd, variërend van hoofdlijnen tot detailniveau. Zo worden er wel gegevens verstrekt op detailniveau richting ambtelijke accounthouder, maar niet richting de gemeenteraad. De informatievoorziening behoeft nadrukkelijker afspraken, die onder andere in de systematiek van outputfinanciering ook toegepast kunnen worden. Opmerkelijk is dat bepaalde informatie de gemeenteraad niet bereikt. Dit vraagt om nadere analyse van het proces van informatievoorziening, niet alleen tussen Tandem en gemeente, maar ook tussen ambtelijke diensten, college en raad.

In cijfermatig opzicht is in de relatie tussen gemeente en Tandem eveneens winst te behalen. Een aantal uit het onderzoek voortkomende praktische zaken, zoals de eenduidige benaming van projecten, laat zien dat afstemming hier en daar niet zo ingewikkeld hoeft te zijn.

De registratie op uren en eenheden die de outputsystematiek met zich meebrengt, is dit jaar voor het eerst in gang gezet en is voor driekwart geïmplementeerd. Is dat veel of weinig? In elk geval heeft het onze volle aandacht. En het is daarom niet voor niets dat wij pleiten voor het overeind houden van de procesafspraken -driejarentraject- hierover. Tandem heeft gekozen voor deze ontwikkeling omdat transparantie niet alleen voor onszelf en de gemeente, maar ook voor andere externe (landelijke) partijen ons een lief ding waard is.

Communicatie.

De wijze waarop Tandem activiteitenplannen ontwikkelt, verloopt via een gestructureerde planning- en controlcyclus. De cyclus is een leidraad voor de hele organisatie; het vierjarig strategisch plan, de jaarlijkse werkplannen in de diverse filialen, op inhoud en op financiën, alles is daarin ondergebracht. Het al dan niet bewust hanteren van deze cyclus door uitvoerend medewerkers bij het formuleren van de activiteitplannen, is daarmee voorstelbaar. Het geeft aan dat de verbinding tussen de cyclus en het werkinhoudelijk deel nadrukkelijker intern om aandacht en verdere implementatie vraagt.

Het vastleggen van afspraken op diverse niveaus tussen Tandem en gemeente kan hiermee in verband worden gebracht. Het biedt houvast aan beide kanten en voorkomt valse verwachtingen. Dit geldt overigens tussen Tandem en de klant/afnemer: de mensen in de wijken.

Dat het formeel, periodiek overleg tussen de budgethoudende wethouder en de directeur/bestuurder van Tandem ook ondanks eerdere aanbevelingen niet tot stand is gekomen, ervaren wij voor de organisatie als een groot gemis.

Klanttevredenheid.

Het spreekt voor zich dat Tandem heel blij is met de grote mate van tevredenheid onder de respondenten, die uit uw onderzoek naar voren komt. Een kanttekening willen we maken bij het onderzoek Ouderbegeleiding, dat naar uw bevindingen als enige onder de maat scoort. Dit ene onderzoek is nu juist het onderzoek waarbij u alleen deskstudy heeft verricht. Het betreft bovendien een afstudeerscriptie van twee studenten van de universiteit Nijmegen, uit 1999. Uw conclusie over het rendement van dit project verdient aandacht, echter mag niet op deze (te) smalle basis getrokken worden.

Overigens is vanuit de schouwburgtellingen die gehanteerd worden, in relatie tot de aantallen keren dat een activiteit plaatsvindt, het gemiddelde bereik van activiteiten te herleiden.

Constaterend en concluderend.

Wij hebben al aangegeven dat wij ons goed kunnen vinden in uw bevindingen. Het valt op dat er zware accenten liggen op de informatie en de communicatie tussen instelling en gemeente. In een cyclisch model dienen alle processtappen zorgvuldig doorlopen te worden.

De brede waardering van respondenten en stakeholders voor ons werk is een warme en belangrijke ondersteuning voor Tandem. Met de aanbevelingen die door u en door hen worden gedaan, zullen wij aan de slag gaan.

Met vriendelijke groet,

I. de Jonge
directeur.

5. Slotbeschouwing¹⁴

Het Rekenkameronderzoek Tandem is het eerste onderzoek waarin wij de focus ook expliciet op effectiviteit hebben gericht. Vanaf het begin van het onderzoek hebben wij ons gerealiseerd dat het lastig zou worden hierover 'harde' uitspraken te doen. Om die reden hebben we gekozen voor een aanpak langs twee sporen. We hebben enerzijds de subsidierelatie tussen de gemeente en Tandem in beeld gebracht en afgezet tegen een ideaaltypisch model daarvoor. Dit hebben we gedaan op basis van dossieronderzoek en gesprekken met betrokkenen binnen de gemeente en Tandem. Daarnaast hebben we een aantal projecten geselecteerd dat een goede dwarsdoorsnede geeft van het werk dat Tandem voor de gemeente verricht. Deze projecten hebben we onderzocht op de gehanteerde aanpak van de uitvoering, maar ook op de daarmee bereikte resultaten. Omdat er maar weinig materiaal beschikbaar is over bereikte resultaten, hebben we zelf informatie verzameld. We hebben daarbij per project steeds een vorm gekozen die recht doet aan het eigen karakter van het te onderzoeken project. Een bewonersavond om zicht te krijgen op bewonersondersteuning, een enquête door jongeren onder jongeren over het jongerenwerk en een vergelijking tussen het werk van Tandem en dat van andere clubs in Nijmegen voor het kinderwerk.

Wanneer wij het geheel aan bevindingen overzien, concluderen wij dat de praktijk van de subsidierelatie tussen de gemeente en Tandem ver afstaat van het door ons gehanteerde, en door onze gesprekspartners onderschreven, ideaaltypische model voor een subsidierelatie. Wij zijn van mening dat geen sprake is van een doelmatige en doeltreffende subsidierelatie. Er zijn te veel elementen uit het model in de praktijk niet of slechts summier ingevuld.

Het enige element dat ons inziens in de praktijk redelijk goed voldoet aan de uitgangspunten van het model is 'particulier initiatief ontwikkelt activiteitenplannen'.

Tandem beschikt intern over werkbare procedures om de beschikking (en actuele vraag van de gemeente) te vertalen in jaarplannen voor Tandem als geheel, voor de filialen en de individuele medewerkers. Deze werkprocedure wordt in de praktijk min of meer doorlopen. Dat gaat meestal meer intuïtief dan formeel. Gemaakte keuzes zijn daardoor niet altijd traceerbaar. De jaarplannen bieden, gegeven de beschikking, voldoende inzicht in de aanpak, de planning en de inzet van middelen en personeel. Het geplande bereik wordt niet door alle filialen voor alle activiteiten ingevuld. Er wordt nog geen inzicht gegeven in de te bereiken resultaten en/of effecten.

De elementen 'raad stelt prioriteiten' en 'raad toetst aan budget, doelen en voorwaarden' zijn in de praktijk niet ingevuld.

De gemeenteraad is er tot nu toe niet in geslaagd een stempel te drukken op de hoofdlijnen van het lokaal sociaal beleid. Ook als het gaat om de hoofdlijnen van de budgetsubsidie (2000 – 2003) is de raad er niet in geslaagd om invloed uit te oefenen. Bij de bespreking van de startnotitie voor de beschikking vanaf 2004 hebben de leden van de raadscommissie Stedelijke Samenleving geen inhoudelijke prioriteiten uitgesproken.

¹⁴ Deze slotbeschouwing is, conform de Verordening Rekenkamer, opgesteld na ontvangst van de reacties van het College van Burgemeester en Wethouders en de directie van Tandem. Naar aanleiding van die reacties zijn enkele kleine redactionele wijzigingen doorgevoerd in de hoofdttekst. Deze hebben inhoudelijk geen wezenlijke betekenis.

Het bestek voor de nieuwe beschikking is door de raad(scommissie) pas besproken, nadat het door Tandem in ontvangst is genomen. Hierbij heeft de gemeenteraad besloten een visie voor het lokaal sociaal beleid te gaan opstellen.

In de huidige en vorige budgetsubsidieperiode heeft de gemeenteraad de (mate van) realisatie van aan Tandem toegekende subsidie nooit getoetst. Hij heeft hiertoe ook geen materiaal aangereikt gekregen van het College. In de huidige budgetsubsidieperiode is de jaarrekening 2001 de eerste en enige verantwoordingsinformatie van Tandem die zichtbaar ambtelijk is getoetst. Dit is echter pas gebeurd in het voorjaar van 2003. Het ging om een financiële toets en niet om een toets op geleverde output of bereikte resultaten. De verantwoordingsinformatie over 2001 is noch in het College, noch in de gemeenteraad aan de orde geweest. Een terugkoppeling met Tandem heeft niet plaatsgevonden.

De elementen 'B&W stelt doelen, budget en voorwaarden vast' en 'particulier initiatief geeft inzicht in prestaties en effecten' zijn slechts summier ingevuld.

De beschikking voor de huidige budgetsubsidie (2000 – 2003) laat in onze ogen op een aantal belangrijke punten te wensen over. Zo wordt in de beschikking onvoldoende duidelijk gemaakt wat de achterliggende visie van de gemeente is. Bovendien wordt de bijdrage van de werkzaamheden van Tandem aan het realiseren van de doelstellingen van de gemeente onvoldoende helder gemaakt. Verder zijn weliswaar gekwantificeerde doelen opgenomen, maar ontbreken gedetailleerde afspraken met betrekking tot de verslaglegging door Tandem daarover.

Tandem ontvangt naast de budgetsubsidie afzonderlijke projectsubsidies van de gemeente. De dossiervorming binnen de gemeente is zodanig gebrekkig, dat wij niet hebben kunnen vaststellen welke subsidies door de gemeente exact aan Tandem zijn verstrekt. Van de additionele projecten zijn veelal geen dossiers in het archief beschikbaar. Wanneer er wel een dossier is, zijn slechts enkele stukken opgenomen. In veruit de meeste gevallen hebben wij geen beschikking aangetroffen in de dossiers.

De gemeente ontvangt jaarlijks van Tandem een financieel en inhoudelijk jaarverslag. Beide verslagen betreffen de verslaglegging van de organisatie Tandem als geheel; ze zijn niet toegesneden op de budgetsubsidie van de gemeente. Wij zijn van mening dat deze wijze van verslaglegging onvoldoende informatie biedt. Ook op basis van de voorwaarden uit de beschikking voor de budgetsubsidie kan deze conclusie getrokken worden. Daarin is immers aangegeven dat Tandem 'elk jaar (...) een jaarverslag als verantwoording van de activiteiten' toestuurde. Na ontvangst heeft de gemeente echter nooit met Tandem teruggekoppeld over deze wijze van verslaglegging.

Het element '***particulier initiatief voert plannen uit***' hebben wij getoetst door onderzoek te doen naar de aanpak van en bereikte resultaten met de uitvoering van een aantal projecten. Hieruit komt een beeld naar voren dat, zeker bij de projecten die uitgevoerd worden in het kader van de budgetsubsidie, de uitvoering niet gedocumenteerd is en vrijwel geen cijfers bekend zijn van bereikte resultaten. Omdat toetsbare doelstellingen veelal ontbreken is het niet goed mogelijk een oordeel te geven over de uitkomsten van onze onderzoeken. De meeste geluiden uit de onderzoeken wijzen echter in één richting. De gebruikers die wij hebben gesproken of geënquêteerd lieten veel tevreden geluiden horen. Hierbij willen wij aantekenen dat wij per project maar een beperkt aantal mensen hebben gesproken. Aan de andere kant hebben wij nauwelijks ontevreden geluiden gehoord.

In de gesprekken over de projecten bewonersondersteuning en N.E.C. Over Enthousiast worden de Tandem-medewerkers geroemd. Aangegeven is dat zij zich voor de volle 100% inzetten voor de bewoners, respectievelijk de risico-supporters van N.E.C.

Bij de coördinatie Open Wijschool is door de overige professionals aangegeven dat men wisselend tevreden is over de ingezette medewerkers van Tandem. De scholen gaven aan zeer tevreden te zijn over het door de gemeente geleide coördinatorenoverleg. De ouders die wij hebben gesproken waren allen zeer enthousiast over de Open Wijschool.

Uit de enquêtes die wij hebben afgenomen onder jongeren die gebruik maken van de open inloop voor jongeren en onder vrijwilligers die ondersteuning bieden bij de open inloop voor kinderen komt ook een zeer

positief beeld naar voren. Overigens geldt datzelfde voor de vergelijkingsgroep van Nijmeegse clubs die activiteiten voor (jonge) kinderen verzorgen.

Belangrijkste kritiek die vanuit de bewoners en de professionals Open Wijschool naar voren is gebracht, is dat men vindt dat de Tandemmedewerker te weinig bevoegdheden heeft voor de uitvoering van zijn taken. De vrijwilligers die betrokken zijn bij het kinderwerk hebben met name verbeterpunten aangedragen met betrekking tot de organisatie van activiteiten.

In de gevoerde gesprekken is vanuit de gemeente de verwachting uitgesproken dat met de nieuwe budgetsubsidiebeschikking belangrijke verbeteringen geboekt zullen worden in de subsidierelatie. Deze beschikking is nog niet gereed, wij kunnen daar dus (nog) geen oordeel over geven. De wijze van offreren van Tandem en de onderhandelingen over dit aanbod, bepalen uiteindelijk mede de kwaliteit van de beschikking. Na gereedkomen van de beschikking begin 2004 beoordelen we deze als eerste nazorg naar aanleiding van het onderhavige onderzoek Tandem. Wij vinden het van groot belang dat de beschikking verbeterd wordt, maar willen benadrukken dat met de verbetering van de beschikking slechts één element van de subsidierelatie wordt beïnvloed. Een doeltreffende en doelmatige subsidierelatie vereist dat alle elementen van de subsidierelatie goed worden ingevuld en met elkaar samenhangen.

Ons inziens betekent dit dat voor alle in het model onderscheiden elementen een specifiek verbetertraject moet worden ingezet. Ons onderzoek biedt daarvoor aanknopingspunten. In praktische zin had ons inziens een evaluatie (zoals als voorgeschreven in de ASV 2000) veel verbeterpunten kunnen opleveren. Wij vinden het jammer dat besloten is een dergelijke evaluatie niet uit te voeren. De mogelijkheid te kunnen leren van het verleden is hierdoor ons inziens voor de subsidiebeschikking 2004 onvoldoende benut. Dit is des te meer een tekortkoming omdat eerdere pogingen de subsidierelatie te verbeteren niet het gewenste resultaat opleverden.

Bij het verbeteren van de subsidierelatie moet de hoogste prioriteit ons inziens liggen bij het verbeteren van de basis: het stellen van prioriteiten door de gemeenteraad. Wij achten dit van het grootste belang, omdat met het ontbreken van een beleidskader het gevaar van ondoeltreffendheid en ondoelmatigheid in de subsidierelatie wordt ingebouwd. Er is een gevaar van ondoeltreffendheid, omdat bij het ontbreken van een visie minder garanties aanwezig zijn voor het maken van de juiste keuzen. Er is een gevaar van ondoelmatigheid, omdat bij het ontbreken van een visie tijdens de uitvoering vaak en veel overleg nodig is, omdat ad-hoc en vaak als reactie op voorvallen besluiten moeten worden genomen over de na te streven doelen en de te hanteren aanpak daarbij.

De gemeenteraad heeft in zijn vergadering van 12 november besloten in de looptijd van de budgetsubsidie (2004/2005) een visie te ontwikkelen op het lokaal sociaal beleid en een experiment uit te voeren met wijkbestuur. Wij vinden dit een goede keuze, omdat de visie dan gereed kan zijn op het moment dat het College start met de voorbereidingen voor de subsidiebeschikking voor Tandem vanaf medio 2005 en

volgende jaren. Wij bevelen de gemeenteraad aan bij het ontwikkelen van deze visie Tandem en overige betrokkenen (doelgroepen) actief te betrekken.

Wij willen de gemeenteraad verder in overweging geven om deze visie in een aantal stappen te ontwikkelen. Gestart kan worden met het formuleren van een aantal hoofdlijnen voor de pijlers van het lokaal sociaal beleid (bewonersondersteuning, jeugd- en jongerenwerk, en dergelijke), die vervolgens stuk voor stuk worden uitgewerkt in een visie die een sturende werking kan hebben. Deze kan dan door het College worden vertaald in een subsidiebeschikking. Een visie met een sturende werking moet voldoen aan een aantal eisen. Zo moet er sprake zijn van een logische samenhang tussen de hoofdlijnen en de concrete uitwerking daarvan. Verder moet de concrete uitwerking zo veel mogelijk 'SMART' geformuleerd zijn.

Specifiek	Het moet duidelijk zijn waar de doelstelling wel en waar deze niet over gaat. Een goede afbakening is essentieel. Dit zal soms ook betekenen dat een visie op stedelijk niveau te abstract is en bijvoorbeeld een nadere uitwerking daarvan per wijk nodig is.
Meetbaar	Om een doelstelling te kunnen nastreven moet het mogelijk zijn de uitkomsten te meten. Wij willen hierbij benadrukken dat zowel kwantitatieve als kwalitatieve metingen zinvol kunnen zijn.
Acceptabel	Betekent dat er voldoende draagvlak is bij de betrokkenen om met succes te kunnen werken aan de vervulling van de doelen. Dit is voor ons ook de reden te adviseren om Tandem en betrokkenen te betrekken bij het formuleren van de visie.
Realistisch	Wil zeggen dat het gestelde doel ook haalbaar moet zijn. Of een doel haalbaar is heeft natuurlijk veel te maken met de inzet van middelen die men bereid is in te zetten. In veel gevallen is hiervan op basis van ervaring een goede inschatting te maken.
Tijdgebonden	Is een noodzakelijke voorwaarde om te zorgen dat zaken afkomen, maar ook om te kunnen waarnemen of een gewenste ontwikkeling volgens het gewenste tempo verloopt.

De beleidsuitgangspunten die er momenteel (impliciet) al liggen, de verantwoordingsinformatie van Tandem over 2003 en 2004 en monitoringsinformatie van de gemeente zelf kunnen als belangrijke informatie bij het maken van keuzen worden gehanteerd. Op basis van ervaring met de uitvoering kan de visie worden bijgesteld.

In samenhang met het ontwikkelen van de beleidsvisie moet naar onze mening worden nagegaan hoe de gemeenteraad exact wil sturen. Ons inziens is dit van belang voor de borging van een goede invulling van de overige elementen van de subsidierelatie en uiteindelijk de toetsing door de gemeenteraad zelf van hetgeen Tandem gerealiseerd heeft. Zolang dit niet het geval is kan sturing op gewenste resultaten onvoldoende plaatsvinden. Bovendien is de doeltreffendheid zonder een beleidsvisie en zonder goede afspraken over de noodzakelijke sturingsinformatie nauwelijks vast te stellen.

Wij zijn van mening dat de verantwoordingsinformatie van Tandem, naast die over uren en financiën zoals die nu plaatsvindt, juist ook betrekking moet hebben op de uitvoering van activiteiten en daarmee te bereiken resultaten (waaronder het bereik). De maraps die nu binnen Tandem gemaakt worden bieden hiervoor ons inziens al aanknopingspunten, al is hierin nog geen informatie opgenomen over de geleverde output, noch over de geleverde prestaties. De gemeenteraad zal duidelijk moeten maken welke informatie hij wil hebben én waarom. Ons inziens dient dit parallel aan de te ontwikkelen beleidsvisie plaats te vinden. Overwogen dient te worden in hoeverre en zo ja welke extra verantwoordingsinformatie de gemeenteraad al over de uitvoering van de budgetsubsidie 2004 wil ontvangen. Die vraag zal op zeer korte termijn beantwoord moeten worden, omdat het waarschijnlijk om aanpassing van interne afspraken binnen Tandem over de registratie en verwerking van gegevens vraagt.

Bij ons onderzoek zijn wij een aantal werkpatronen tegengekomen, die ons inziens een doelmatige en doeltreffende subsidierelatie in de weg staan. Juist het doorbreken van deze werkpatronen achten wij noodzakelijke onderdelen voor een in te zetten verbetertraject.

- **Afspraken tussen gemeenteraad en College worden vaak niet uitgevoerd**

Het overzicht van momenten waarop Tandem in de raad(scommissie) aan de orde was, maakt duidelijk dat afspraken die worden gemaakt tussen de gemeenteraad en het College in veel gevallen niet worden uitgevoerd, zonder dat hierover gesproken wordt. In diverse gevallen wordt later dan weer eenzelfde afspraak gemaakt.

Het meest pregnante voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van een beleidsvisie voor welzijn/lokaal sociaal beleid. Zo'n plan is gevraagd/toegezegd bij de behandeling van:

- de budgetsubsidie 1995 – 1998 (31 januari 1996)
- het Onderzoek Tandem (10 november 1999)
- de budgetsubsidie 2000 – 2003 (28/29 juni 2001)

In geen van de gevallen is, op het moment dat het plan volgens de toezegging gereed zou zijn, door de gemeenteraad teruggekomen op de gedane toezegging. Vanuit het College is nooit aangegeven of en zo ja hoe de planning is aangepast. Tot op heden is geen beleidsvisie voor welzijn / lokaal sociaal beleid vastgesteld.

Andere voorbeelden betreffen het onderzoek naar wijkval (28/29 juni 2000), de wijze van evalueren van de wijkposten (29 maart 2001) en een overzicht van alle door Tandem uitgevoerde projecten voor de gemeente (19 juni 2002, 13 november 2002).

Wij zijn van mening dat een hulpmiddel noodzakelijk is om deze werkwijze te doorbreken. Wij bevelen aan naast het volgsysteem zoals dat bestaat voor de moties, ook een volgsysteem te hanteren voor overige gemaakte afspraken.

- **Geen adequate dossiervorming binnen de gemeente**

De dossiervorming binnen de gemeente is onvolledig. Van veel projecten hebben wij helemaal geen informatie in het archief kunnen terugvinden; van de meeste andere projecten is de informatie in het archief fragmentarisch. Wij zijn van mening dat deze werkwijze leidt tot verspilling van personele middelen, omdat het (na)zoeken van informatie veel tijd kost. Bij het uitvoeren van dit onderzoek hebben wij dit zelf ondervonden. Bovendien maakt deze werkwijze het vrijwel onmogelijk om taken goed en volledig over te dragen. Bij het overnemen van taken zal naar verwachting ook veel extra tijd gestoken moeten worden in het verkrijgen van inzicht in de taak en de gemaakte afspraken.

Wij zijn van mening dat een adequate dossiervorming met name een kwestie van discipline is. Hier zal sterker op gestuurd moeten worden.

- **Summiere schriftelijke vastlegging van afspraken**

Binnen de gemeente, binnen Tandem en tussen de gemeente en Tandem vindt veel overleg plaats over de uitvoering van projecten. De schriftelijke neerslag van dat overleg krijgt weinig prioriteit. In beschikbare stukken ontbreken vrijwel altijd verwijzingen naar eerdere stukken en gemaakte afspraken. Positieve nuanceringen hierop zijn te vinden bij de additionele projecten. Echter ook daarvoor blijkt dat de inkadering vaak ontbreekt, op het moment dat sprake is van uitbreiding van een reguliere activiteit, of van een project in dezelfde buurt of voor dezelfde doelgroep. Er is geen sprake van documentketens, noch binnen de gemeente, noch binnen Tandem en noch tussen de gemeente en Tandem. Hierdoor is voor derden (bestuur, bewoners) moeilijk te achterhalen wat is afgesproken.

Op basis van de gevoerde gesprekken hebben wij de indruk gekregen dat betrokkenen van de gemeente en Tandem zich best prettig voelen in dit 'warme bad' van mondelinge afspraken. De lijnen zijn kort en Tandem-medewerkers zijn behoorlijk flexibel. Op momenten dat een herprioritering aan de orde is (bijvoorbeeld nu in het kader van de nieuwe budgetsubsidie), kan deze werkwijze een heel 'koude douche' zijn. De uitdaging is om de kwaliteit van de korte lijnen en persoonlijke banden verder te versterken door de onderliggende documenten meer expliciet aan elkaar te verbinden. Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Liever een evaluatieverslag dat bestaat uit 'opmerkingen in de kantlijn' van het projectplan, dan een nieuw stuk dat geen 'verleden' heeft. Liever een A4-tje met links de vragen van de bewoners en rechts de vragen van de gemeenteraad, dan een uitgewerkt plan waar de vragers zichzelf niet in terugzien. Kortom: niet meer papier, wel meer hyperlinks.

- **Nauwelijks werkafspraken binnen gemeente**

Binnen de gemeente bestaat er een procedure voor het verstrekken van subsidies door het subsidiebureau van DIW. Verder zijn er geen werkafspraken met betrekking tot de subsidiëring van Tandem, hoewel hier binnen de gemeente veel medewerkers bij betrokken zijn. Medewerkers vullen de subsidiëring aan Tandem op

hun eigen manier in en bepalen zelf hun relatie met Tandem. Ons inziens zijn ambtelijk ten minste afspraken nodig over het verstrekken van nieuwe en/of aanvullende subsidies, over het vragen en verwerken van verantwoordingsinformatie en over de communicatie met Tandem (daarover). Het voornemen van het College om ook alle projectsubsidies via de gemeentelijke accountmanager voor Tandem te laten lopen, zien wij als een eerste stap in het vergroten van de afstemming. Wij denken dat meer nodig is. De accountmanager is immers een coördinator, die gevoed moet worden door de direct betrokkenen. Daarvoor is het ons inziens noodzakelijk heldere werkafspraken te maken over tenminste de eerder genoemde onderwerpen.

Ook tussen het College en de gemeenteraad zijn geen afspraken gemaakt over de werkwijze rond Tandem. Wij zijn van mening dat, al naar gelang de sturingsbehoefte van de gemeenteraad, afspraken gemaakt zouden moeten worden over het voeden van de jaarplannen en over de behandeling van de verantwoordingsinformatie.

Wij verwachten dat met een samenhangende combinatie van afspraken op ambtelijk en bestuurlijk niveau de kracht van de afzonderlijke afspraken wordt versterkt. Het nakomen van de afspraken wordt dan afgedwongen, omdat het voor de 'volgende' participant noodzakelijk is voor een goede uitvoering van zijn taken.

- **Geen formeel periodiek overleg tussen Tandem en gemeente**

Tussen de gemeente en Tandem vindt op dit moment formeel geen periodiek overleg plaats. Dit overleg wordt op ambtelijk niveau gevoerd. Hierdoor is er geen formeel overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de uitvoering van de gesubsidieerde projecten. Met instemming hebben wij gelezen dat het College voornemens is het overleg tussen de portefeuillehouder Welzijn en de directie van Tandem weer op te pakken.

Samenvattend concluderen wij dat binnen Tandem sprake is van werkbare procedures voor de planning van activiteiten, zowel voor Tandem als geheel als voor de filialen en de individuele medewerkers. Over de resultaten van de uitvoering van de activiteiten is weinig vastgelegd. De gegevens die wij zelf over resultaten hebben verzameld wijzen grotendeels in één richting: de meeste gebruikers zijn tevreden over de inzet van de medewerkers van Tandem voor hen. Dat is in hoofdzaak de positieve uitkomst uit ons onderzoek. Wij zijn daarentegen van mening dat vanuit de invalshoek van sturing door de gemeente sprake is van een aantal stevige tekortkomingen. Dat is in hoofdzaak de kritische kant van onze bevindingen. Wij hebben geconstateerd dat de gemeente (tot op heden) niet stuurt op hoofdlijnen van beleid, noch Tandem concreet aanstuurt op de activiteiten, het bereik van die activiteiten of de resultaten die met de uitvoering van de activiteiten gerealiseerd moeten worden. Aan de andere kant geeft Tandem de gemeente alleen inzicht in de inzet van personeel en middelen en nauwelijks in de ondernomen activiteiten, de geleverde diensten, het bereik of de resultaten daarvan. De veranderingen in de aansturing die kortgeleden door de gemeente in gang zijn gezet

vormen een goede eerste stap, maar zijn in onze ogen nog onvoldoende uitgewerkt om een effectieve subsidierelatie te garanderen.

Bijlage 1: Verklaring van gebruikte afkortingen

In deze bijlage zijn de gebruikte afkortingen verklaard.

Bijlage 1: Verklaring van gebruikte afkortingen

AA-jongeren	Antilliaanse- en Arubaanse jongeren
ASV	Algemene Subsidieverordening
College van B&W	College van Burgemeester en Wethouders
DGG	Directie Grondgebied
DIW	Directie Inwoners
DWL	Directie Wijkaanpak en Leefbaarheid (vanaf 1 april 2003 gefuseerd met directie strategie en projecten tot directie wijk en stad)
DWS	Directie Wijk en Stad (vanaf 1 april 2003 ontstaan uit directies strategie en projecten en wijkaanpak en leefbaarheid)
EFRO(-subsidie)	(Subsidie uit het) Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
GOA-beleid	Gemeentelijk Onderwijs Achterstandsbeleid
GSB	Grote Stedenbeleid
KION	Kinderopvang Nijmegen
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
MARAP	Managementrapportage
NJR	Nijmeegse Jeugdraad
OWS	Open Wijschool
OWWZ	Onderwijsbegeleiding woonwag- en zigeunerkinderen
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
SOM	Stichting Onderwijs en Milieu
STOUW	Stichting Toekomst Oud West (budgethoudende bewonersorganisatie)
SWON	Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen
SZZGS	Raadscommissie Sociale Zaken, Zorg en Grote Stedenbeleid (vanaf mei 2002 raadscommissie Stedelijke Samenleving).
SWON	Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen
TCCN	Technisch Creatief Centrum Nijmegen
VVE	Voor- en Vroegschoolse Educatie

Bijlage 2: Stappen onderzoek Tandem

In deze bijlage is een overzicht opgenomen van de stappen die wij hebben gezet bij de uitvoering van het onderzoek Tandem.

Bijlage 2: Stappen onderzoek Tandem

• Oriëntatie op onderwerp aan de hand van dossiers
• Bepalen aanpak onderzoek: onderzoeken subsidierelatie én bereikte resultaten (adhv aantal projecten)
• Vaststellen te hanteren kader subsidierelatie
• Selecteren projecten
• Dossieronderzoek subsidierelatie
• Dossieronderzoek projecten
• Bepalen onderzoeksanpak per project
• Gesprekken met sleutelfiguren gemeente over geselecteerde projecten (twee groepsgesprekken)
• Gesprekken met sleutelfiguren Tandem over geselecteerde projecten (één gesprek per project, steeds met meerdere medewerkers)
• Aanvullend dossieronderzoek projecten
• Gesprekken met sleutelfiguren gemeente over subsidierelatie
• Fractiespecialisten welzijn gemeenteraad
• Portefeuillehouder welzijn
• Portefeuillehouder wijken
• Directeur en controller directie DIW
• Directeur en controller directie DWS
• Accountmanager Tandem
• Gesprekken met sleutelfiguren Tandem over subsidierelatie
• Directeur
• Manager afdeling Ontwikkeling
• Manager Filialen
• Nader onderzoek projecten:
• Bewonersondersteuning: gesprek met bewoners die ondersteund worden door Tandem (uit geselecteerde wijken)
• Opvoedingsondersteuning: desk-research
• Open inloop jongeren: enqueteren van jongeren die gebruik maken van open inloop
• Open inloop kinderen:
• Enqueteren van vrijwilligers die ondersteuning bieden bij open inloop kinderen
• Enqueteren van vrijwilligers die ondersteuning bieden bij Nijmeegse clubs die activiteiten voor kinderen organiseren
• Coördinatie Open Wijschool:
• Gesprek met overige professioneel betrokkenen bij de Open Wijschool
• Gesprek met ouders met kind(eren) op de Open Wijschool
• N.E.C. Over Enthousiast:
• Gesprek met betrokkenen van N.E.C. ¹
• Gesprek met betrokkenen van instanties waar naartoe kan worden doorverwezen: De Grift en Jeugdzorg
• Trabou Tin: verzamelen resultaatgegevens.
• Analyseren gegevens uit dossiers, gesprekken en nader onderzoek projecten
• Opstellen rapport, onderdeel bevindingen
• Verzending rapport, onderdeel bevindingen, aan College van Burgemeester en Wethouders en directie Tandem voor hoor- en wederhoor.
• Opstellen conclusies en aanbevelingen, rekeninghoudend met de reactie van het College van Burgemeester en Wethouders en de directie van Tandem
• Verzending rapport aan gemeenteraad

¹ Voor dit gesprek was ook de betrokken medewerker van de politie uitgenodigd; op het laatste moment was hij echter helaas verhinderd.

Bijlage 3: Overzicht van momenten waarop Tandem in de raad(scommissie) aan de orde was

In deze bijlage is een overzicht opgenomen van:

- Raadsbesluiten met betrekking tot Tandem.
- Raadsbesluiten waarin verwezen wordt naar het werk van Tandem.
- Momenten waarop Tandem aan de orde was in de raadscommissie.

Alleen wanneer het niet om de voorbereiding van een raadsbesluit gaat is een inhoudelijke toelichting gegeven. In de gevallen dat de commissiebehandeling de voorbereiding van de raadsvergadering betreft, wordt voor de toelichting verwezen naar het betreffende raadsbesluit.

Bijlage 3: Overzicht van momenten waarop Tandem in de raad(scommissie) aan de orde was

Raadsbesluit 3 oktober 1990: Plan van Aanpak nieuw strategisch kader

De motie 'geïntegreerde aanpak Dacapo en de NJR' is aanvaard:

Overwegende dat:

- Uitgegaan wordt van een fusie tussen Dacapo en NJR;
- Een overlap van activiteiten tussen de NJR en Dacapo aanwezig is;
- Een fusie betere mogelijkheden oplevert om een integrale afweging te maken;

Draagt het College op:

Het totaalbedrag van de taakbeperking van Dacapo en de NJR, zijnde 1,5 miljoen (€ 680.670,32), in relatie tot de fusie in een integrale aanpak te vervatten.

Raadsbesluit 4 juli 1991: Motie bij raadsvoorstel kadernota wijkbeheer

De motie 'W2000' is aanvaard:

Constaterende dat:

Door het aannemen van de gewijzigde beslispunten inzake het WAK-rapport, het totaal aan voorzieningen/gebouwen voor sociaal-cultureel werk zal verminderen,

De nog te verwachten bezuinigingen mogelijk het uitvoeringsniveau van het welzijnswerk verminderen, welke vermindering al is ingezet o.a. door de 1,5 miljoen (€ 680.670,32) bezuinigingsoperatie Dacapo/NJR;

Tot nog toe de inhoudelijke onderbouwing van de bezuinigingen c.q. beperkingen onvoldoende in samenhang zijn verwoord;

Draagt het College op een samenhangende visie te ontwikkelen op de kerntaken van het welzijnswerk in de jaren '90 en deze visie voor te leggen aan commissies en Raad, dit uiterlijk in het eerste kwartaal 1992.

Raadscommissies Cultuur en Welzijn en Educatie en Sport 24 februari 1992

Besloten vergadering over:

- **Beleidsplan 1992 - 1995 Dacapo/Nijmeegse Jeugdraad → raadsbesluit 25 november 1992**
- **Reorganisatieplannen**

Raadscommissie Cultuur en Welzijn 11 november 1992

Beleidsplan 1992 - 1995 Dacapo/Nijmeegse Jeugdraad → raadsbesluit 25 november 1992

Raadsbesluit 25 november 1992: Beleidsplan 1992 - 1995 Dacapo/Nijmeegse Jeugdraad

1. Instemming met de wijze waarop de opgelegde taakbeperkingen bij de DBB 1991 - 1994 en de HOP-bezuinigingen IVA, IVB en V voor de Stichtingen Dacapo en Nijmeegse Jeugdraad binnen de nieuw te vormen instelling voor sociaal cultureel werk Dacapo/NJR (*Rekenkamer: wordt Tandem*) worden gerealiseerd.
2. De subsidies aan de Stichtingen Dacapo en Nijmeegse Jeugdraad worden per 1 januari 1993 aangewend voor de subsidiëring van de activiteiten en prestaties welke vanuit de nieuwe instelling voor sociaal cultureel werk (*Rekenkamer: wordt Tandem*) worden verricht op basis van het Beleidsplan 1992 - 1995 van deze stichting.

Tevens is het amendement 'van aanbod naar vraag' aanvaard:

Toevoegen beslispunt 3:

3. De subsidierelatie met de nieuwe instelling met ingang van 1994 vorm te geven als budgetsubsidie, waarbij in de budgetovereenkomst onder andere zal zijn opgenomen:
 - Dat de instelling periodiek de concrete vraag naar ondersteuning inzichtelijk zal maken;
 - Met welke criteria en procedures de instelling afwegingen maakt ten aanzien van de beantwoording van deze vraag;
 - Welke effecten worden nagestreefd bij de te leveren ondersteuning; welke criteria ten aanzien van de waardering van deze effecten gehanteerd zullen worden en hoe, periodiek, effectmeting zal plaatsvinden.

Toelichting:

Het raadsvoorstel leidt een situatie in met een grotere 'autonomie van de instelling' teneinde 'ervaringen en deskundigheid binnen de instelling' optimaal te kunnen inzetten. Daarbij blijft een toets van gemeentewege nodig op de nagestreefde doelen, en evaluatie van de behaalde resultaten. Cruciaal is ook dat de inzet van ondersteuning zich zal richten op groepen die deze ook het meest nodig hebben. Op dit moment is de instelling 'niet in staat de vraag naar ondersteuning inzichtelijk te maken'. Daardoor kan de Raad onvoldoende verantwoording nemen voor de subsidieverstreking aan de nieuwe instelling.

Samenvatting beleidsplan (samenvatting Rekenkamer)

Vooraf: totstandkoming en doel

Het beleidsplan is uitgewerkt vanuit de 'Gemeenschappelijke Verklaring' (januari 1999), waarin de besturen van Dacapo en de Nijmeegse Jeugdraad hebben aangegeven dat het de intentie van beide besturen is om op basis van een gemeenschappelijke beleidsontwikkeling samenhang in het sociaal cultureel werk in Nijmegen tot stand te brengen. Aangegeven is dat de beleidsuitvoering gerealiseerd zal worden met een geformaliseerde samenwerking (...). Vervolgens heeft een door beide besturen ingestelde stuurgroep de opdracht gekregen de gemeenschappelijke verklaring verder uit te werken. In april 1992 heeft de stuurgroep in de nota 'Van samenwerking tot fusie?' verslag gedaan van de eerste vorderingen. Het beleidsplan is het kader waarbinnen de instelling in de jaren 1992 – 1995 opereert. Dit kader wordt vertaald in jaarprogramma's. Medio 1993 vindt een eerste bezinning op dit beleidsplan plaats en worden de voorbereidingen getroffen voor het ontwikkelen van een nieuw beleidsplan.

Hoofdpunten uit het beleidsplan:

- De doelstelling van de instelling is: mensen en groepen, die daartoe nog niet, niet, of niet meer in staat zijn zodanig activeren, dat ze via toeleiding (weer) de mogelijkheid verkrijgen te participeren in het maatschappelijk bestel; afstemming met anderen en/of andere organisaties zal daarbij worden nagestreefd.
- De kernfuncties van de instelling zijn: activering, toeleiding, participatiebevordering, afstemming.
- De uitgangspunten ten aanzien van de werkinzet zijn:
 - Prioritair bij het bepalen van de inzet van mensen en middelen zijn bepaalde groepen jongeren, vrouwen en allochtonen.
 - De instelling volgt de systematiek van de door de gemeenteraad medio 1991 vastgestelde Kadernota wijkbeheer. Er vindt extra inzet plaats in de aanpakwijken.
 - Streven is betrokkenen zelf zoveel mogelijk te laten uitvoeren, waar dit (nog) niet kan of waar de instelling zelf tot nieuwe, aansprekende activiteiten wil komen, wordt dit tijdelijk door beroepskrachten opgepakt.
 - De inzet door de instelling zal zich kenmerken door een duidelijke doelstelling, tijdsafbakening, kwaliteitsbewaking en toetsing.
 - Afhankelijk van de dimensie van vraag, probleem, belang vindt de inzet plaats in de wijk, voor een cluster van wijken of stedelijk.
 - De instelling verricht in principe geen werkzaamheden die tot de verantwoordelijkheid en/of de werkinzet van andere instellingen behoren.

- Aanbod:
 - In algemeen geldt dat de instelling een terughoudende beroepsmatige inzet zal leveren, gelet op het uitgangspunt dat er gestreefd dient te worden naar een zo groot mogelijke zelfstandigheid van mensen en groepen.
 - Alle beroepsmatige inzet van de instelling zal in principe gebaseerd worden op jaarlijkse werkplannen en zal daarmee flexibel van aard zijn.
 - Uitgegaan wordt van een basisformatie per stadsdeel. Deze wordt voor de planperiode vastgesteld. De inzet zal worden vastgesteld op basis van werkplannen en periodieke evaluaties. Afhankelijk van de situatie kan aan stadsdelen of stedelijke projecten extra formatie worden toegekend.
 - De instelling zal haar aanbod/werkinzet voornamelijk richten op verbetering van het sociale leefklimaat in buurten, wijken en stadsdelen, in nauwe samenwerking met andere instellingen op het terrein van maatschappelijk werk, hulpverlening, onderwijs/educatie, gezondheid en opvoeding, werkgelegenheid, politie/justitie, sport, cultuur, kunst en dergelijke. Het aanbod zal erop gericht zijn een samenhangende en integrale werkwijze te bevorderen tussen de diverse instellingen.
 - Het aanbod zal worden gekenmerkt door een projectmatige werkinzet, afgeperkt in tijd, gericht op tevoren vastgestelde doelen binnen een werkplan.
 - In het beleidsplan is vervolgens een beschrijving op hoofdlijnen van de aard van het aanbod opgenomen.
- Vrijwilligers en bewonerskader
Rekenkamer: in dit hoofdstuk zijn de uitgangspunten rond de samenwerking met vrijwilligers beschreven.
- De organisatie
De nieuwe instelling kenmerkt zich door:
 - Kwalitatief goed werk, uitgevoerd door deskundig personeel
 - Een efficiënte organisatie met een optimale inzet van mensen en middelen
 - Een effectieve inzet, waarbij zoveel mogelijk gestreefd zal worden naar het zichtbaar maken van de resultaten van de inzet
 - Een goede analyse van de maatschappelijke situaties en vragen, óók van de vragen die tot een verandering van de organisatie-inzet leiden
 - Snel, adequaat creatief en flexibel kunnen inspelen op belangrijke ontwikkelingen
 - Een open en helder klantgericht aanbod.*Rekenkamer: vervolgens wordt per organisatie-onderdeel beschreven wat dit betekent voor de werkwijze.*
- Externe relaties
Rekenkamer: in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de externe relaties en de wijze van betrokkenheid/samenwerking

Raadsbesluit 12 mei 1993: Op Stap projecten 1993 - 1995

Voor de uitvoering van drie Op Stap groepen vanaf september 1993 in de wijken Willemskwartier, Wolfskuil en Neerbosch/Heseveld wordt op jaarbasis de volgende bijdragen beschikbaar gesteld aan de Stichting

Tandem (prijsspeil 1993):

1993: NLG 46.000 (€ 20.873,89)

1994: NLG 98.000 (€ 44.470,46)

1995: NLG 44.000 (€ 19.966,33)

(...)

Raadsbesluit 26 januari 1994: Werkplan subsidies 1994 Dienst Educatie en Welzijn

Toezegging van de wethouder:

(...) De budgetsubsidie voor **Tandem** komt binnenkort in de Raad, waarbij ook de output criteria aan de orde komen: activiteitenprestaties, deelnemers en de werkplannen op hoofdlijnen. **Tandem** organiseert in de maand februari een studiemiddag om te praten met de commissie over: 'hoe van vraag naar aanbod'.

Relatie **Tandem**/Waterkwartier zal in de volgende commissievergadering worden besproken.

Raadscommissie Educatie en Welzijn 28 april 1994

Budgetsubsidie 1994 welzijnsorganisatie Tandem → Raadsbesluit 25 mei 1994

Raadsbesluit 25 mei 1994: Budgetsubsidie 1994 welzijnsorganisatie Tandem

Welzijnsorganisatie Tandem is een budgetsubsidie toegekend voor 1994 conform de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden (*samenvatting Rekenkamer*):

De te subsidiëren activiteiten van Tandem zijn onder te brengen in de volgende functies:

- Opvoedingsondersteuning
- Vrije tijd
- Educatieve activering
- Leefbaarheid

De bijbehorende activiteiten zijn uitgewerkt in bijlage 2 (*niet opgenomen*)

Vóór 1 april 1995 dient Tandem de volgende gegevens omtrent de geleverde prestaties en de doelmatigheid en doeltreffendheid daarvan aan te leveren (*niet opgenomen*). Voor het onderdeel toetsing van doeltreffendheid is met Tandem overeenstemming bereikt over enkele vormen van resultaatmeting en waarderingsonderzoek. Voor 1994 zal capaciteit van de onderzoeksafdeling worden ingezet voor:

- Waarderingsonderzoek onder gebruikers/bezoekers van jongerencentrum Sprokkelenburg in Lindenholt;
- Behoeftte-onderzoek onder de niet-bezoekers van dit jongerencentrum;
- Resultaatmeting bij de toeleiding naar basiseducatie van allochtone vrouwen in Centrum/Oost;
- Resultaatmeting van de inzet van Tandem in Lindenholt (het meten van de invloed die activiteiten van Tandem hebben op de sociale infrastructuur in deze wijk).

Aan het inzichtelijk maken van de vraag naar ondersteuning en aan het opstellen van criteria en procedures voor de beoordeling van die vraag heeft Tandem (nog) niet voldaan.

Gelet op het ontbreken van een actueel inhoudelijk gemeentelijk beleidskader, van een deel van de prestatiegegevens en van het inzicht in de ondersteuningsvraag, wordt vooralsnog voor slechts één jaar (1994) een (beperkte vorm van) budgetsubsidierelatie aangegaan met Tandem.

Voor 1995 en volgende jaren zal de subsidie worden gebaseerd op een door Tandem op te stellen begrotingsmodel waarbij de kosten en baten worden toegerekend aan activiteiten. Aan een dergelijke begroting worden vervolgens de kwantitatieve gegevens gekoppeld zoals opgenomen in de uitgangspunten voor budgetsubsidie in 1994. Op die wijze is vanuit de gemeente een verbeterde sturing mogelijk op het gewenste 'prijs en product (en de onderlinge verhouding)' van Tandem.

Tevens is de motie 'Tandem' aanvaard:

Overwegende dat,

- In de raadsvergadering van 25 november 1992 het beleidsplan 1992-1995 van Tandem is vastgesteld gebaseerd op een nieuwe aanpak in het sociaal cultureel werk;
- De Raad tijdens deze raadsvergadering ook het amendement 'van aanbod naar vraag' unaniem heeft aangenomen;
- Aan dit amendement door Tandem nog geen invulling is gegeven;
- In de budgetovereenkomst 1994 wel aan Tandem verzocht wordt de betrokken gegevens voor 1 september 1994 te verstrekken.

Draagt het College op de uitvoering van het amendement te koppelen aan de budgetsubsidie 1995.

Raadscommissie Educatie en Welzijn 6 oktober 1994

Ingekomen stuk: overzicht Stichting Tandem stand van zaken rond motie en amendement 'van aanbod naar vraag'; zal worden betrokken bij de discussie over de budgetsubsidie (raadsbesluit 20 december 1995)

Raadsbesluit 26 oktober 1994: Project homo-/lesbische emancipatie

Het project homo-/lesbische emancipatie bij **Tandem** wordt verlengd tot 1 januari 1999. Hiertoe wordt een extra budget aan **Tandem** ter beschikking gesteld van NLG 58.000,-- (€ 26.319,25) jaarlijks en dat te onttrekken aan de post Emancipatie-activiteiten (...).

Raadscommissie Educatie en Welzijn 1 december 1994

Toelichting door medewerkers Tandem op jongerenwerk in stadsdeel Midden

Raadscommissie Educatie en Welzijn 11 mei 1995

Voorafgaand aan de vergadering wordt een notitie over de totstandkoming van de budgetsubsidie Tandem besproken → raadsbesluit 20 december 1995

Raadscommissie Educatie en Welzijn 29 juni 1995

Budgetsubsidie Tandem → raadsbesluit 20 december 1995

Raadscommissie Educatie en Welzijn 2 november 1995

Budgetsubsidie Tandem → raadsbesluit 20 december 1995

Raadscommissie Educatie en Welzijn 30 november 1995

Budgetsubsidie Tandem → raadsbesluit 20 december 1995

Raadsbesluit 20 december 1995: Verdeling subsidies 1996

(...) Welzijnsorganisatie **Tandem** wordt in 1996 een a-structurele subsidie toegekend als gevolg van de vertraagde uitvoering van diverse WAK-projecten ad NLG 122.760 (€ 55.706,06) (...).

Raadsbesluit 20 december 1995: Budgetsubsidie Welzijnsorganisatie Tandem 1995 - 1998

Behandeling uitgesteld tot 31 januari 1996

Raadsbesluit 31 januari 1996: Budgetsubsidie Welzijnsorganisatie Tandem 1995 - 1998

Welijnsorganisatie Tandem is een budgetsubsidie toegekend voor de jaren 1995 tot en met 1998 conform de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden (*samenvatting Rekenkamer*)

Opdrachten

Vanuit het gemeentelijk welzijnsbeleid is een vijftal prioriteiten benoemd voor het professioneel sociaal cultureel werk. Vanuit die prioriteiten worden de volgende opdrachten verstrekt aan Tandem:

- Verminder het aantal mensen dat aangeeft zich sociaal geïsoleerd te voelen.
- Vergroot de betrokkenheid van bewoners bij het oplossen van door hen ervaren wensen en knelpunten in hun woon- en leefomgeving.
- Creëer mogelijkheden voor jongeren tot sociale contacten en zinvolle tijdsbesteding.
- Vergroot de ontwikkelingskansen van kinderen.
- Verbeter de wederzijdse erkenning van verschillende etnische en culturele groepen.

Randvoorwaarden

- Bij de inzet van Tandem dient een duidelijk accent te worden gelegd bij de aanpak- en attentiewijken (...)
- Binnen de kaders van de opdracht komt de concrete inzet van Tandem tot stand vanuit een eigen analyse van de situatie op wijk- of doelgroepniveau. (...)
- In de periode 1995 – 1998 zal (in overleg met Tandem) worden gezien wat de meer of minderwaarde is van het omzetten van de functionele sturing in een sturing vanuit de 'vraagpartijen', al dan niet met overdracht van budgetverantwoordelijkheid naar die partijen. (...)
- Idealiter wordt het aanbod van Tandem aangegeven in resultaten en duidelijke kengetallen. Daaraan zou dan het budget kunnen worden gekoppeld. Vooralsnog is dit voor het activiteitenaanbod van Tandem en voor een periode van vier jaar niet haalbaar. Wel kunnen productieafspraken worden vastgelegd. (...) De verdeling voor de huidige meerjarenperiode is als volgt: (...).

Toetsing

De concretisering van het aanbod in soorten activiteiten, aantallen, deelname en kosten werkt Tandem jaarlijks uit in werkplannen. Deze zijn op grond van registratie te evalueren en bij te stellen op prestaties, resultaten en kwaliteitsaspecten. De jaarplannen worden ter kennisgeving naar de gemeente gestuurd. Voorafgaand daaraan zal Tandem in november op hoofdlijnen verantwoording afleggen over de geleverde inzet. Tevens wordt daarbij op hoofdlijnen aangegeven hoe het aanbod van Tandem voor het daarop volgende jaar wordt vormgegeven en welke eventuele afwijkingen daarbij ten opzichte van het middellange termijn aanbod (bij het aangaan van de meerjarensubsidie) aan de orde zijn. Daar ligt het moment voor gesprek tussen gemeente en Tandem, mogelijke bijsturingen en in uitzonderlijke gevallen veranderingen in de budgetafspraken. De systematiek voor toetsing wordt in de komende periode door Tandem en de gemeente ontwikkeld.

Het aanbod van Tandem is uitgewerkt in een afzonderlijke bijlage (niet opgenomen).

Bij de behandeling van de budgetsubsidie heeft de wethouder toegezegd nog in het najaar 1996 een integraal welzijnsplan te presenteren.

Raadsbesluit 31 januari 1996: Uitvoeringsprogramma Sociale Vernieuwing 1996

(...) Aan **Tandem** worden voor de volgende projecten de volgende bedragen beschikbaar gesteld:

1996:	Opstap en Buurtmoeders	NLG 17.000,-- (€ 7.714,26)
	Opstap en Buurtmoeders	NLG 17.000,-- (€ 7.714,26) (obv eerder raadsbesluit)
	Project Mooi zo, Goed zo	NLG 35.000,-- (€ 15.882,31) (cf Collegebesluit)
	Welzijnswerk woonwagenbew.	NLG 189.930,-- (€ 86.186,48)
1997:	Opstap en Buurtmoeders	NLG 17.000,-- (€ 7.714,26)
	Opstap en Buurtmoeders	NLG 16.000,-- (€ 7.260,48) (obv eerder raadsbesluit)
	Project Mooi zo, Goed zo	NLG 25.000,-- (€ 11.344,51) (gereserveerd)
1998:	Project Mooi zo, Goed zo	NLG 10.000,-- (€ 4.537,80) (gereserveerd)

Raadscommissie Educatie en Welzijn 19 september 1996:

In het kader van de begroting 1997 – 2000 (ombuigingsvoorstellen) heeft Tandem ingesproken

Raadsbesluit 16/17 oktober 1996: Amendement bij raadsvoorstel Invulling cumulatieve ombuigingen NLG 1 miljoen (€ 453.780) per jaar

Het bedrag bij de ombuiging homo-/lesbisch beleid wordt beperkt tot NLG 57.000,00 (€ 25.865,47), zijnde het project homo-/lesbische emancipatie bij **Tandem**.

Op basis van de evaluatie in 1998 van het project homo-/lesbische emancipatie bij **Tandem** wordt bekeken op welke wijze de gemeente de implementatie van homo-/lesbisch beleid in de reguliere instellingen en organisaties na beëindiging van het project kan waarborgen.

Voor de dekking van de mindere taakstelling wordt een beroep gedaan op de buffer van 1,5 miljoen (€ 680.670,32) die het College heeft ingesteld, dan wel op ombuigingsalternatieven die in de raad naar voren zijn gebracht.

Raadsbesluit 14 mei 1997: Indexering loonkostencomponent subsidies

(...) Stichting Openbare Bibliotheek Nijmegen, de Stichting **Tandem**, de NV Mensec en de Stichting De Lindenberg wordt vanaf 1 januari 1996 een structurele aanvulling verstrekt van 1,25% in de subsidiecomponent loonkosten. (...)

Raadsbesluit 11 november 1997: Uitstroombelidsplan 1998 en -verslag 1997

(...) Het project sociale activering wordt in 1998 verder uitgewerkt in samenwerking met **Tandem**, de Vrijwilligerscentrale, NIM en de Dienst Educatie en Welzijn (...).

**Raadscommissie Educatie en Welzijn 27 november 1997
Kennismaking met de nieuwe directeur van Tandem**

Raadsbesluit 16/17 december 1998: Extra geld voor zorg (motie bij algemene beschouwingen)

Dekking van extra geld voor zorg (NIM) regelen door middelen uit het WIW-werkfonds in te zetten voor financiering van projecten van welzijnsorganisatie **Tandem**, gericht op de doelstelling van het WIW-werkfonds voor een bedrag van 4 ton, ter vervanging van 4 ton uit de budgetsubsidie voor Tandem.

**Raadscommissie Sociale Zaken, Zorg en Grote Stedenbeleid (SZZGS) 8 april 1999:
Opzet onderzoek Tandem (rondvraag) → raadsbesluit 10 november 1999**

**Raadscommissie SZZGS 16 september 1999:
Presentatie eindadvies Tandem door B&A-adviesgroep → raadsbesluit 10 november 1999**

Raadsbesluit 5 oktober 1999: van open wijk school-concept naar open wijk school-beweging

Met **Tandem** zal overleg worden gevoerd over de overheveling van budget en/of menskracht naar open wijk scholen ten behoeve van coördinerende werkzaamheden op lokatie, te beginnen in Hatert. Richtinggevend kader daarvoor vormen de periodieke budgetafspraken waarover momenteel via de Directie Inwoners onderhandelingen gaande zijn en waarbij de inzet zal zijn een deel van het budget in de loop van de komende tijd over te hevelen naar een coördinatie-structuur ten behoeve van de open wijk scholen.

Tandem heeft zitting in de stedelijke regiegroep open wijk scholen. Deze heeft als taak te sturen op en mee te denken over de strategische doelen en hoofdlijnen van de open wijk school-beweging en fungeert als opdrachtgever voor de lokatiecoördinatoren.

Tandem heeft zitting in uitvoeringsteams open wijk school op lokatie. Dit team is als opdrachtnemer onder leiding van de lokatie-coördinator belast met de dagelijkse sturing en regie van de open wijk school beweging in de wijken.

**Raadscommissie SZZGS 14 oktober 1999:
Ontwerp raadsvoorstel Onderzoek Tandem → raadsbesluit 10 november 1999
Concern-begroting 2000 - 2003 en Jaarplan 2000 → raadsbesluit 15 december 1999**

Raadsbesluit 10 november 1999: Onderzoek Tandem

Instemming met wijze waarop het College de aanbevelingen uit het B&A-onderzoeksrapport naar Tandem wil realiseren:

- Nog voor de zomer van 2000 nota Lokaal Sociaal Beleid aan raad voorleggen. Deze nota dient het richtinggevende integrale beleidskader te worden ten behoeve van de uitvoering van lokaal sociaal beleid. Niet alleen voor Tandem, maar ook voor andere uitvoeringsorganisaties op dit gebied.
- Samen met Tandem ombouwen van de bestaande begroting naar een systematiek van outputfinanciering. (...) Hierbij zal de verdeling tussen vast budget en flexgelden nadrukkelijk aan de orde komen. (...) Dit deel van het ontwikkelproces moet resulteren in een systeem van outputfinanciering dat met ingang van het jaar 2002 werkzaam is
- Opzetten van effectieve overlegstructuren:
 - Opzetten van integrale 'inhoudelijke' netwerken op stadsdeelniveau door de wijkmanagers;
 - Structureren van formele overlegsituaties tussen gemeente als opdrachtgever en Tandem als opdrachtnemer;
 - Continueren van 6 wekelijkse werkbezoeken van portefeuillehouder aan (een filiaal) van Tandem.

Deze acties moeten leiden tot een goede opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie tussen gemeente en Tandem. De reorganisatie van de ambtelijke organisatie biedt aan de kant van de gemeente een aantal randvoorwaarden om daar succesvol aan te gaan werken.

Geen nieuwe wijziging van de organisatie van Tandem om de vraaggerichte oriëntatie te stimuleren. Gemeente geeft er de voorkeur aan om de werking van de nu bij Tandem gehanteerde organisatorische opzet nauwkeurig te volgen en een discussie over een andere structuur pas te voeren als de huidige opzet (...) niet voldoende blijkt te voldoen.

Raadscommissie SZZGS 7 december 1999:

Presentatie hoofdlijnen budgetovereenkomst met Tandem → raadsbesluit 28/29 juni 2000

Raadsbesluit 15 december 1999: Invulling volumebesluit ombuigingen NLG 1.900.000 (€ 862.182)

Invulling van het besluit van 11 november 1999 van de gemeenteraad om NLG 1.900.000 te bezuinigen ten behoeve van nieuw beleid. Voor Tandem betekent dit:

- Tandem/jongeren
NLG 30.000,-- (€ 13.613,41) wordt geschrapt. Met dit bedrag werden verschillende licht educatieve activiteiten in jongerencentra, vooral voor meiden, gesubsidieerd. De activiteiten zullen in het kader van de budgetovereenkomst van Tandem uitgevoerd worden. Financiële overwegingen liggen aan deze verschuiving ten grondslag.
- Tandem/hom-lesbisch
NLG 20.500,-- (€ 9.302,49) wordt geschrapt. De activiteiten in het kader van home/lesbisch beleid worden niet langer afzonderlijk gesubsidieerd. Binnen het budget van Tandem zal ruimte moeten worden gevonden voor eventuele voortzetting van activiteiten. Dit past bij de herziene benadering van de Tandem-subsidiëring, waarbij structurele activiteiten niet afzonderlijk worden gesubsidieerd. Bij de voorbereiding van en besluitvorming over de nieuwe budgetovereenkomst met Tandem zal de vraag beantwoord worden of deze activiteit in het reguliere budget van Tandem daadwerkelijk wordt ondergebracht.
- Tandem
Aan de recent in gang gezette verbeteringsoperatie bij Tandem wordt een om te buigen bedrag gekoppeld van NLG 250.000,-- (€ 113.445,05). Verwacht wordt dat dit bedrag door efficiencyverhogende maatregelen kan worden gerealiseerd. Het B&A-rapport rondom Tandem biedt daarvoor meerdere handreikingen zoals een veel preciezere vraag van de gemeente aan Tandem, het beter omschrijven van producten (met het weghalen van mogelijke dubblures), en het gaan werken met kostprijzen van producten (met als ratio dure producten met weinig rendement te vervangen door goedkopere producten met meer rendement).

Raadscommissie SZZGS 13 april 2000:

Ontwerp raadsvoorstel budgetsubsidie OJC Staddijk → raadsbesluit 10 mei 2000

Raadsbesluit 10 mei 2000: budgetsubsidie 1999 – 2001, Open Jongerencentrum Staddijk

De personele ondersteuning vanuit **Tandem** – onder voorbehoud van instemming door de gemeenteraad aan de budgetsubsidie voor **Tandem** - vast te stellen op 59 uur per week agogisch werk en 19 uur beheersmatige ondersteuning.

Raadscommissie SZZGS 22 juni 2000:

Uitnodiging aan alle fracties deel te nemen aan startbijeenkomst 'Tandem richting outputfinanciering'

Ontwerp raadsvoorstel meerjarenbudgetsubsidie Tandem → raadsbesluit 28/29 juni 2000

Raadsbesluit 28/29 juni 2000: Budgetsubsidie Tandem 2000 – 2003

Met dit raadsbesluit:

1. Zijn de uitgangspunten voor de budgetsubsidie aan welzijnsorganisatie Tandem voor 2000 tot en met 2003 vastgesteld (*Rekenkamer: zie hierna*).
2. Is het subsidiebedrag voor 2000 vastgesteld op NLG 7.755.616,-- (€ 3.519.345,10)
3. Is de subsidie verleend voor 2000 met perspectief tot 2003
4. Is bepaald dat de benodigde extra huur voor de activiteiten ter hoogte van NLG 111.100,-- (€ 50.414,98) per jaar structureel gecompenseerd wordt in de subsidie en de dekking daarvan gemeentebreed wordt afgewogen bij de behandeling van de Voorjaarsnota
6. Is bepaald dat op de bezuinigingstaakstelling aan Tandem van NLG 1.000.000,-- (€ 453.780,22) waartoe in 1996 besloten is, met ingang van 2001 een bedrag van NLG 115.000,-- (€ 52.184,72) in mindering wordt gebracht in verband met de overdracht van de Tandemgebouwen aan de gemeente.
7. Is bepaald dat het College jaarlijks een jaarplan vaststelt waarin de activiteiten en flexibiliteit voor de komende jaren beschreven worden, binnen de kaders van de budgetovereenkomst; dit jaarplan wordt daarna ter advisering aangeboden aan de commissie SZZGS.

Het volgende beslispunt is teruggetrokken en wordt bij het Jaarplan ingebracht:

5. Voor het ontstane tekort bij de directie Stadsbedrijven ter hoogte van plusminus NLG 80.000,-- per jaar voor een duur van vier jaar de dekking af te wegen bij de behandeling van de Voorjaarsnota.

Onderdeel van het raadsbesluit zijn de moties 'het spel volgen' en 'niet te snel, is buitenspel'

Inhoud motie 'het spel volgen':

De raad bijeen op 28 en 29 juni 2000, overwegende dat:

- In het raadsvoorstel gekozen wordt voor meer inzet van Tandem in de aanpak en attentiewijken in ruil voor minder inzet in de preventiewijken,
- Het onduidelijk is wat de risico's van deze verschuiving concreet zullen zijn, maar wel de risico's van wijkval en verlies vrijwilligerskaders, verlies samenhang en netwerkontwikkeling met zich meebrengen,
- Het kan leiden tot verlies van bijvoorbeeld diverse jeugd- en jongerenactiviteiten en activiteiten voor allochtone vrouwen en meiden,
- Het onduidelijk is welke activiteiten Tandem eventueel wel mag blijven doen in voormalige aanpakwijken en welke niet,
- Het in het kader van de sociale infrastructuur kapitaalsvernietiging is om opgebouwd vrijwilligerskader, vertrouwen en netwerken in de voormalige aanpakwijken te verliezen,
- Een herstel daarvan meer kosten met zich mee brengt,

Besluit dat:

- Indien tijdens de voorbereiding van de afbouw van activiteiten in de voormalige aanpakwijken blijkt dat deze afbouw ongewenste gevolgen heeft dat dan tijdig wordt ingegrepen en de afbouw tot stilstand wordt gebracht,
- Het College met Tandem afspraken maakt om deze afbouw zodanig te volgen dat tijdig ingegrepen kan worden.

Dit proces aan de commissie Sociale Zaken, Zorg en Grote Stedenbeleid gerapporteerd wordt.

Met dien verstande dat voor het tweede besispunt gelezen dient te worden; "het College volgt deze afbouw zodanig dat tijdig ingegrepen kan worden".

Het Jaarplan 2002 meldt met betrekking tot deze motie:

De motie 'het spel volgen' heeft zijn beslag gekregen in het collegevoorstel 'Tandeminzet in preventiewijken', dat eind vorig jaar is vastgesteld. Bewonersorganisaties in de betreffende wijken hadden de mogelijkheid om subsidie aan te vragen waarmee activiteiten voor en door bewoners, ondanks het wegvallen van de reguliere Tandemondersteuning per 1 juli 2001, doorgang kon vinden. Het genoemde collegevoorstel voorziet erin dat het merendeel van de door bewonersorganisaties aangevraagde activiteiten alsnog zodanig worden gesubsidieerd, dat de activiteiten doorgang kunnen vinden.

Inhoud motie 'niet te snel, is buitenspel':

De raad bijeen op 18/29 juni 2000, overwegende dat:

Met een verminderde inzet van Tandem in de voormalige aanpak en attentiewijken er het risico van wijkval bestaat,

Vraaggericht werken door Tandem belangrijk geacht wordt,

Bewonersbudgetten een instrument kunnen zijn om het vraaggericht werken vorm te geven,

Voorgesteld wordt bewonersbudgetten in te zetten om de verminderde Tandem-inzet te compenseren en om wijkval te voorkomen,

Realiserende dat:

- Pas na de zomer het onderzoek naar en evaluatie van de bewonersbudgetten gepresenteerd wordt,
 - Met de hiervoor genoemde overwegingen vooruit gelopen wordt op de uitkomst van dit onderzoek en de evaluatie,
 - Het op dit moment onduidelijk is of er ruimte is in de bestaande bewonersbudgetten om de verminderde Tandem-inzet te compenseren,
 - Er voor uitbreiding van middelen voor bewonersorganisaties op dit moment geen financiële ruimte is
- Indien uit onderzoek, evaluatie en beschikbare middelen blijkt dat bewonersbudgetten niet het geijkte instrument is om wijkval te voorkomen en de verminderde Tandem-inzet te compenseren, dat dan in het raadsvoorstel aangegeven wordt op welke wijze wel wijkval voorkomen kan worden en dat eveneens in het voorstel de mogelijkheid geboden wordt de verminderde inzet van Tandem te heroverwegen.

Het volgsysteem raadsmoties meldt in het meest recente overzicht (bijgewerkt tot 1 juli 2002):

Eerder verstrekte informatie:

In het raadsvoorstel over een nieuwe systematiek en verordening bewonersorganisaties zal omschreven worden welke rol bewonersbudgetten kunnen spelen om de 'wijkval' tegen te gaan. Naar verwachting wordt dit voorstel in het najaar 2002 aan de Raad voorgelegd. In mogelijk meerdere voorstellen zullen voorstellen worden uitgewerkt over:

- *Nieuwe subsidiesystematiek voor bewonersorganisaties en -activiteiten.*
- *Inzet bewonersbudgetten om 'wijkval' tegen te gaan.*
- *Verhoging bewonersparticipatie beheer.*
- *Nieuwe deelverordening voor subsidievoorwaarden en -regels.*

Deze voorstelling zullen in de periode najaar 2002 en het hele jaar 2003 aan de Raad worden voorgelegd.

Het is gebleken dat wijkval met enkele aanvullende subsidies kan worden voorkomen. De voorgestelde veranderingen rond bewonersbudgetten vergen meer voorbereiding en overleg met betrokken bewonersgroepen dan voorzien. Daarom zullen de bedoelde acties eerst in 2003 en 2004 kunnen worden gerealiseerd. Daarbij zal ook rekening worden gehouden met de in het Collegeakkoord gewenste ontwikkelingen in het professioneel welzijnswerk

Aanvullende informatie 1 juli:

Zo wordt er minder onderscheid gemaakt tussen aanpak- en attentiewijken en andere wijken. Zo zijn er extra voorzieningen o.m. geregeld in Bottendaal, 't Rooie Dorp en Heseveld. Daarmede is de uitvoering in de geest van de motie ter hand genomen. Wij stellen .u voor deze motie als afgedaan te beschouwen.

Samenvatting raadsbesluit budgetsubsidie Tandem 2000 - 2003 (samenvatting Rekenkamer):

Algemene doelstelling bij het producten- en activiteitenpakket dat van Tandem gevraagd wordt is de sociale infrastructuur in de stad te onderhouden en te verbeteren. Daarnaast is er een aantal productgerichte doelstellingen:

- Productgroep onderwijs:
 - Verminderen of wegwerken van onderwijsachterstanden van kinderen
 - Vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen en ouders
 - Betere startkansen voor kinderen
- Productgroep jeugdbeleid:
 - Stimuleren van de ontwikkeling van (jonge) kinderen
 - Hulp bij een gestructureerde invulling van de eigen vrije tijd
 - Overlastbestrijding en voorkomen 'van kwaad tot erger'
- Productgroep samenlevingsopbouw:
 - Bevorderen bewonersparticipatie
 - Begeleiden van organisaties (vrouwen, allochtonen) naar zelfstandig functioneren
 - Bestrijden van sociaal isolement
 - Bijdrage leveren aan een zinvolle invulling van het bestaan
- Productgroep sport:
 - Vergroting deelname aan sport
 - Toename van het aantal vrijwilligers in de sport

De hierboven genoemde doelstellingen zijn zoveel mogelijk voorzien van meetbare resultaten (bijlage, *niet opgenomen*).

Vanuit het B&A-rapport en met het oog op het financiële kader is er een aantal redenen om de budgetovereenkomst met Tandem aan te passen:

1. Ontbrekend lokaal sociaal beleid
Planning: in najaar oriënterende bespreking van notitie, vervolgens vertaling in visie die bouwsteen van stadsvisie wordt.
2. Geen heldere definiëring vraag/gewenste resultaten door gemeente
Voornemen: naar systeem van outputfinanciering. Traject hiertoe is gestart, in het najaar zullen de eerste resultaten zichtbaar zijn.
3. Fundamentele keuzes gemaakt over Tandem-inzet (afstemmen hoge ambities rondom sociale infrastructuur en beschikbaar budget (waar laatste jaren flink op bezuinigd is).

Verder wordt in het raadsvoorstel een voortgangsmelding/planning van de overige aanbevelingen uit het B&A-rapport gegeven. Het gaat om:

- Ontwikkeling effectieve overlegstructuur ten bate van integraal werken;
- Stimulering van vraaggerichte oriëntatie (gemeente: verantwoordelijkheid Tandem)
- Versterken kwaliteiten managementteam Tandem (gemeente: verantwoordelijkheid Tandem)
- Introductie Raad van Toezichtmodel bij Tandem (gemeente: verantwoordelijkheid Tandem)

Wijziging gemeentelijke vraag gaat in per 1 januari 2001.

Toezeggingen College:

- Onderzoek naar 'wijkval', resultaten worden in het najaar gepresenteerd.
- Geleidelijke afbouw activiteiten in voormalige aanpak- en attentiegebieden, gefaseerde opbouw activiteiten in nieuwe aanpak- en attentiewijken. Precieze aanpak wordt uitgewerkt in jaarplan 2001, dat in najaar wordt aangeboden.

- Onderzoek naar relatie wijkfilialen Tandem en wijkposten gemeente, resultaten worden in najaar aangeboden.
- Evaluatie bewonersbudgetten, op basis van onderzoek door afdeling Onderzoek en Statistiek. Voorstel na de zomer na de raad
- Jaarlijks jaarplan Tandem opstellen, zie wordt om advies gevraagd.
- Tussenrapportage over realisatie van de aanbevelingen van het B&A-rapport begin 2001

Buiten de budgetovereenkomst voert Tandem projecten uit voor aanvullende financiering die met aparte College en raadsvoorstellen worden geregeld. Alles met elkaar gaat het om een bedrag van ongeveer NLG 1.600.000,-- voor ondermeer tieneropvang, projecten in het kader van jeugd en veiligheid en opvoedingsondersteuning. Ook de activiteiten die Tandem in de Waalsprong verricht worden op projectbasis vergoed. Voor de uitvoering van het project sociale activering krijgt Tandem daarnaast NLG 400.000, -- vanuit het Werkfonds.

Gezien de wens naar toenemende flexibiliteit zal Tandem steeds meer op projectbasis gaan werken.

Er lopen diverse bezuinigingstaakstellingen voor Tandem:

- Raadsbesluit 1996, met betrekking tot gebouwbeheer. Omdat gebouwen zijn overgedragen aan gemeente wordt bezuinigingstaakstelling met deze budgetovereenkomst verminderd
- Raadsbesluit 1999, gekoppeld aan verbeteringsoperatie.

Raadsbesluit 20 september 2000: woonmilieuverbetering spoorbuurt

Het initiatief om het woonmilieu te verbeteren is uitgegaan van de bewoners van de spoorbuurt zelf. Sinds september 1999 is met een vertegenwoordiging vanuit de buurt regelmatig gesproken over de knelpunten en de mogelijkheden om die op te lossen. Bij die gesprekken waren naast bewonersvertegenwoordiging en gemeente (DGG en DWL) ook **Tandem**, het Bewoners Overleg Nijmegen, en woningstichting 'De Gemeenschap' aanwezig. Tijdens die gesprekken werd duidelijk dat de gesignaleerde knelpunten deels met fysieke en deels met sociale en beheersaspecten te maken hebben. Het voorliggende voorstel voor woonmilieuverbetering is uitsluitend gericht op de fysieke maatregelen om problemen op te lossen. In samenhang daarmee zullen echter ook in de sociale sfeer (door **Tandem** en bewoners zelf) en in de beheerssituatie (DWL en woningbouwstichting) acties worden ondernomen.

Raadsbesluit 13 december 2000: budgetafspraken 2001 met KION inzake peuterspeelzaalwerk

In het jaarplan Tandem voor 2001 zullen afspraken worden gemaakt over toeleiding van peuters met ontwikkelings- en taalachterstanden door Tandem naar de peuterspeelzalen.

Raadsbesluit 3 maart 2001: Evaluatie GOA 1998 - 2000

Uitvoering van het GOA-beleid geschiedt onder verantwoordelijkheid van de schoolbesturen, KION en **Tandem**. Via periodiek overleg en jaarlijkse rapportages aan de gemeenteraad wordt afstemming tussen beleid en uitvoering gewaarborgd.

Raadscommissie SZZGS 29 maart 2001: Concept-raadsvoorstel evaluatie wijkposten

Het gaat om een evaluatie van de wijkposten. Aangegeven is dat de evaluatie van de samenwerking tussen de wijkposten en de wijkfilialen van Tandem voor het eind van het jaar gepland staat.

Raadscommissie SZZGS 29 maart 2001: Collegebesluit over jaarplan Tandem 2001

Raadsbesluit 12 april 2001: project wijkposten

Er is een evaluatie uitgevoerd naar de wijkposten. Hierin is géén relatie gelegd met de wijkfilialen van Tandem, als aangekondigd in het raadsvoorstel bij de budgetsubsidie Tandem 2000 – 2003. Ook in het raadsvoorstel en –besluit wordt hier niet op ingegaan.

Raadsbesluit 27 juni 2001: Bezwaarschrift Tandem tegen niet- dan wel onjuiste indexering van subsidiebedragen

Besloten is, conform het advies van de commissie bezwaarschriften:

1. Het onderdeel van het bezwaarschrift betrekking hebbende op een bezuiniging van NLG 250.000,-- buiten behandeling te laten in het kader van dit raadsvoorstel.
2. Het onderdeel van het bezwaarschrift betrekking hebbende op het niet-indexeren gedurende de jaren 1999 en 2000 van een subsidie van NLG 400.000,-- uit het gemeentelijk werkfonds door te zenden aan B&W ter afhandeling als bezwaarschrift.
3. Over het onderdeel van het bezwaarschrift betrekking hebbende op een rekenverschil in de wijze van subsidie-indexering nog geen besluit te nemen.
4. Over het onderdeel van het bezwaarschrift betrekking hebbende op een rekenverschil in de wijze van subsidieberekening nog geen besluit te nemen.

Raadsbesluit 26 september 2001: Bezwaarschrift Tandem tegen subsidiekorting van NLG 250.000

Besloten is, conform het advies van de commissie bezwaarschriften:

1. Het bezwaarschrift van de Stichting Welzijnsorganisatie Tandem van 18 oktober 2000 gegrond te verklaren.
2. Alle raadsbesluiten betrekking hebbende op het verminderen van de subsidie aan Tandem met NLG 250.000,-- in verband met te realiseren efficiencyverbetering in te trekken, meer in het bijzonder de raadsbesluiten van 10/11 november 1999, 17 december 1999 en 28/29 juni 2000 voor zover betrekking hebbende op de bedoelde subsidievermindering.
3. De financiële consequenties van de onder 1) en 2) genoemde besluiten, groot NLG 250.000,-- in 2001 en NLG 250.000,-- in 2002 te dekken uit de post onvoorzien.

Raadsbesluit 30 januari 2002: aanpak amateurcomplex de Goffert

Met het besluit wordt een verbinding gelegd tussen het vernieuwen van de amateuraccommodatie in de Goffert en het inrichten van een multifunctioneel centrum, waarbij onder meer ROC/CBB, voetbalclub NEC met haar diverse onderdelen en welzijnsorganisatie **Tandem** zijn betrokken. In het centrum worden educatieve en welzijnsactiviteiten ondergebracht die gebruik maken van de uitstraling van topvoetbal: sporten in een lerende omgeving.

Raadsbesluit 30 januari 2002: actualisatie homo- / lesbisch beleid

De inzet van een aandachtsfunctionaris binnen **Tandem** heeft geleid tot:

- een grotere kennis binnen instellingen ten aanzien van het omgaan met homoseksualiteit en de specifieke gevolgen daarvan voor het welzijn van betrokkenen.
- Een grotere kennis van en vaardigheden bij opbouwwerkers over de integratie van het thema homoseksualiteit in het dagelijks werk. Die kennis is ook vastgelegd in een publicatie.

Raadsbesluit 30 januari 2002: gesubsidieerde kinderopvang 2002

- Voor buitenschoolse opvang bij open wijk scholen met Tandem wordt een subsidie van € 203.300,00 beschikbaar gesteld.

Toelichting: Medio 2001 heeft KION besloten in plaats van 80 plaatsen slechts 40 plaatsen buitenschoolse opvang bij open wijk scholen te realiseren. De gemeente Nijmegen heeft vervolgens Tandem de opdracht gegeven de overige 40 plaatsen buitenschoolse opvang bij open wijk scholen te realiseren. Aan Tandem is vrijheid gegeven om te experimenteren binnen de door de gemeente gestelde randvoorwaarden. In bijgevoegde subsidieafspraken 2002 met Tandem inzake buitenschoolse opvang bij open wijk scholen zijn voorwaarden en subsidie aangegeven. De activiteiten vinden plaats bij de open wijk scholen in West en Dukenburg. De buitenschoolse opvang bij open wijk scholen is medio 2001 gestart, derhalve is nog geen evaluatierapport beschikbaar. Het budget is door KION aan de gemeente teruggestort en aan Tandem overgeheveld. Het bedrag voor Tandem is wat hoger dan bij KION, omdat aan Tandem de ruimte is gegeven geen of veel lagere ouderbijdragen te heffen als extra experiment.

Raadsbesluit 30 januari 2002: budgetsubsidie 2002 TCCN

TCCN zal zich waar mogelijk inspannen om samen te werken met de Open Wijk Scholen, KION, **Tandem**, Een Slingertouw, Saturnus en eventuele andere organisaties. (...) TCCN dient in zijn verslag te verwerken of het tevreden is over de geleverde inzet van **Tandem** personeel en van de vrijwilligers.

**Raadscommissie Stedelijke Samenleving 19 juni 2002:
Afrekening projecten Tandem**

Besluit van het College dat ter behandeling is voorgelegd betreft de afsluiting van 53 projecten uit de periode 1995 – 2000. Met de afsluiting hangt samen dat een bedrag van € 30.641,77 van Tandem wordt teruggevorderd. Het gaat hier om het verschil tussen de door Tandem gemaakte kosten en de daarvoor uitgekeerde subsidie. De afsluiting heeft alleen betrekking op de projecten die gesubsidieerd zijn via de Subsidie Unit van de Directie Inwoners en waarvan de projectperiode is verstreken.

Vanuit de commissie is een aantal vragen gesteld met betrekking tot de afsluiting van projecten:

1. Wat is de aanleiding voor het besluit om een dergelijk groot aantal projecten af te sluiten over een periode van 1995 – 2000;
2. Zijn hiermee alle projecten afgesloten, of zijn er nóg oudere projecten die afgesloten moeten worden;
3. Waarom moeten projecten die zeven jaar geleden zijn opgestart nu nog afgesloten worden;
4. Hoe heeft de afrekening plaatsgevonden, als de Rekenkamer heeft geconstateerd dat er geen complete dossiers aanwezig zijn over subsidieverlening;
5. Hoe zal, naar verwachting van de wethouder, Tandem omgaan met het feit dat over de 31 projecten uit het volgende voorstel geen overeenstemming met Tandem is terwijl over de 54 eerste projecten wel overeenstemming met Tandem is.

Verder is verzocht om een compleet overzicht van alle projecten van Tandem.

De wethouder heeft toegezegd vragen zo snel mogelijk en zo mogelijk voor de raadsvergadering van juli te beantwoorden.

Raadscommissie Stedelijke Samenleving 17 oktober 2002:

Tandeminzet komt aan de orde bij behandeling:

- Brief van de stichting Buurthuis 't Oude Weeshuis
- Ontwerp raadsvoorstel actualisering homo – lesbisch beleid
- Ontwerp gesubsidieerde kinderopvang 2002

Raadsbesluit 13 november 2002 (motie bij begroting): Helderheid over Tandem gevraagd

Het College wordt opgedragen:

- Volledig inzicht te verschaffen in de afspraken, kosten en prestaties die **Tandem** levert door een uitputtende opsomming per wijk te leveren van activiteiten, frequentie van activiteiten, en per

activiteit te rapporteren over het aantal deelnemers, het aantal betrokken vrijwilligers, de inspanning in uren, de kosten en de kosten per deelnemer.

- Te controleren of **Tandem** alle geclaimde prestaties daadwerkelijk levert en voor niet geleverde prestaties de verstrekte subsidie terug te vorderen.

Het volgsysteem raadsnoties meldt in het meest recente overzicht (bijgewerkt 1 juli 2003):

Eerder verstrekte informatie:

Naar verwachting kan ons College in februari 2003 de gevraagde informatie in de raadscommissie Stedelijke Samenleving presenteren. Vanaf januari 2003 houden we bij of Tandem de afgesproken prestaties levert; voor niet geleverde prestaties volgt nadere besluitvorming of we verstrekte subsidiegelden terugvorderen.

Aanvullende informatie 1 juli 2003:

De presentatie vond plaats op 26 maart in de commissie Stedelijke Samenleving. Wij stellen u voor deze motie als afgedaan te beschouwen.

Raadscommissie Stedelijke Samenleving 5 november 2002:

Bij de behandeling van de begroting geeft de fractie van de VVD aan een kaderstellend debat te willen voeren over Tandem. De fractie van Groen Links sluit zich hierbij aan.

Raadscommissie Stedelijke Samenleving 15 januari 2003:

Tandeminzet komt aan de orde bij behandeling subsidiebeschikking BOOG-projecten 2002-2003

Raadscommissie Stedelijke Samenleving 26 maart 2003:

**Opiniërende discussie bij startnotitie gemeentelijke vraagformulering aan Tandem
Bespreking Jaarplan 2003**

Raadscommissie Stedelijke Samenleving 2 juli 2003:

Presentatie door Tandem van systematiek van outputfinanciering.

Bijlage 4: Overzicht van aan Tandem verstrekte subsidies

In deze bijlage hebben voor de jaren 2000, 2001 en 2002 een tabel opgenomen, waarin wij hebben aangegeven:

- welke subsidies aan Tandem zijn verstrekt volgens de jaarrekening van Tandem
- welke subsidies aan Tandem zijn verstrekt volgens informatie van de gemeente (volgens het verdelingsvoorstel subsidies (raadsbesluit), collegebesluiten en informatie uit dossiers in het archief).

Wanneer een subsidie volgens een van de genoemde bronnen is verstrekt, is de betreffende cel in de tabel gerenvooid.

Bijlage 4: Overzicht van aan Tandem verstrekte subsidies

Subsidies 2000	Volgens jaarrekening Tandem	Volgens informatie gemeente
Budgetsubsidie		
Homo/lesbische emancipatie		
Boefjesproject		
Inzet Waalsprong		
OWWZ		
Trabou Tin		
Pilot sociale activering		
Nijmegen naar Werk in West		
Basisberaad GGZ		
Ouderbegeleiding G/W		
Vila Lilla		
Aidsvoorlichting		
Trias		
Instapje		
Tienercentrum		
12 minnersproject		
Digitale trapveldjes		
Boog 3 Tolhuis		
Boog 1, 2 en 4		
Openstelling kelder Driesprong		
Matrix methode Malvert		
ISA Hatert		
Bewonersbudget Opweg		
Educatieve activiteiten		
Cultuurproject Dunya		
Zomeractiviteiten		
Kindervakantiewerk diverse wijken		
Homestart		
Training Interculturele weerbaarheid		
Straatspeeldag		
Kadergroep El Ele		
Porto Cabin NBO		
WPP Hatert		
Maisonnettes Meyhorst		
Antidiscriminatiebureau		
Wijkblad Op Weg		
Project 0-6 jarigen		
Marokaanse naaigroep El Warda		
Verenigign Antiliaans – Arubaanse vrouwen		
Activiteitengroep Marhaba Bottendaal		
Volwasseneneducatie inzake jongerenwerk en homo/lesbisch beleid		

Subsidies 2001	Volgens jaarrekening Tandem	Volgens informatie gemeente
Budgetsubsidie		
Inzet Waalsprong		
OWWZ		
Trabou Tin		
Trabou Tin 2		
Nijmegen naar Werk in West		
Basisberaad GGZ		
Mooi zo Goed zo		
Ouderbegeleiding G/W		
Aidsvoorlichting		
Trias		
Instapje		
Tienercentrum		
12 minnersproject		
Digitale trapveldjes		
Boog 3 Tolhuis		
Boog 1, 2 en 4		
Openstelling kelder Driesprong		
Matrix methode Malvert		
Zomeractiviteiten		
Kindervakantiewerk diverse wijken		
Homestart		
Straatspeeldag		
Porto Cabin NBO		
Maisonnettes Meyhorst		
Centrale coördinatie OWS West		
NSA Oud West/Tolhuis		
Commissie dagindeling		
Jongerenwerk Daniëlsplein		
Vakantieactiviteiten Leemkuil/Ark		
Vila Lilla		
Project 0-6 jarigen		
Marokaanse naaigroep El Warda		
Activiteitengroep Marhaba Bottendaal		
Oude Weeshuis		
Jongerenwerk Heseveld		
Huur kantoorruimte ondersteunende beroepskracht vrouwengroepen Bottendaal		

Subsidies 2002	Volgens jaarrekening Tandem	Volgens informatie gemeente
Budgetsubsidie		
Inzet Waalsprong		
OWWZ		
Trabou Tin 2		
Nijmegen naar Werk in West		
Basisberaad GGZ		
Ouderbegeleiding G/W		
Aidsvoorlichting		
Trias		
Instapje		
Tienercentrum		
12 minnersproject		
Digitale trapveldjes		
Boog 3 Tolhuis		
Boog 1, 2 en 4		
Matrix methode Malvert		
Zomeractiviteiten		
Kindervakantiewerk diverse wijken		
Homestart		
Straatspeeldag		
Maisonnettes Meyhorst		
Centrale coördinatie OWS West		
NSA Oud West/Tolhuis		
Commissie dagindeling		
Jongerenwerk Daniëlsplein		
Vakantieactiviteiten Leemkuil/Ark		
OBAZ Goffert Willemskwartier		
Ontwikkelingsopdracht VVE		
Ambulant jeugd/jongerenwerk stadscentrum		
OWS Heseveld		
Maisonnettes Neerbosch Oost		
Supportersbegeleiding N.E.C.		
Project 0-6 jarigen		
Marokaanse naaigroep El Warda		
Specifieke kinderopvang		
Experiment buitenschoolse opvang		
Wijkblad Opweg		
Ondersteuningssubsidies bewonersgroepen na het (tijdelijk) wegvallen van Tandemondersteuning		
OKC Platform Nijmegen		

Bijlage 5: Samenvatting externe adviezen

In deze bijlage is een samenvatting opgenomen van de externe adviezen die zijn uitgebracht ten aanzien van (de subsidierelatie van de gemeente met) Tandem:

- Eindadvies Welzijnsorganisatie Tandem in Nijmegen, B&A-groep, augustus 1999
- Tussenevaluatie naar de ontwikkeling van Tandem Nijmegen, B&A-groep, september 2001
- Traject outputfinanciering, Hordijk&Hordijk, 2000 tot en met 2003

Bijlage 5: Samenvatting externe adviezen

Eindadvies Welzijnsorganisatie Tandem in Nijmegen (samenvatting door Rekenkamer) B&A groep, augustus 1999 (in opdracht van gemeente Nijmegen)
--

Doel van het onderzoek is het huidige functioneren van Tandem zo scherp mogelijk in beeld te brengen. Het onderzoek zou vooral tot advies moeten leiden op welke wijze de potenties van Tandem beter kunnen worden benut in relatie tot de doelstellingen die het gemeentebestuur op het welzijnsterrein wil bereiken.

Beeld van Tandem op basis van gevoerde gesprekken (met name geuit door bewonersorganisaties, netwerkpartijen, raadsleden en ambtenaren):

- Op middelen georiënteerd en egocentrisch
- Onvoldoende vraaggericht en onvoldoende creatief/innovatief
- Wisselende kwaliteit

'Verklaring' voor beeld dat van Tandem bestaat (genoemde punten moeten in samenhang worden gezien):

- Ontbrekend integraal beleidskader en onvoldoende sturing
- Managementproblematiek van Tandem
- Kwaliteit personeel
- Verkokering
- Gemeentebestuur te passief

Aanbevelingen:

1. Vaststelling integraal beleidskader Lokaal Sociaal Beleid
2. Ombouw productbegroting naar systematiek outputfinanciering
3. Ontwikkeling effectieve overlegstructuur ten behoeve van integraal werken
 - Inhoudelijke netwerken
 - Formeel overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
4. Totstandkoming opdrachtgevers- opdrachtnemersrelatie
5. Stimuleer vraaggerichte oriëntatie
6. Versterk kwaliteiten managementteam Tandem
7. Introduceer bij Tandem het zogenaamde Raad van Toezicht model

Tussenevaluatie naar de ontwikkeling van Tandem Nijmegen (samenvatting door Rekenkamer) B&A groep, september 2001 (in opdracht van Tandem)

Het oorspronkelijke plan in het najaar van 2001 vanuit het INK-model een zelfanalyse met externe audit uit te voeren bleek niet haalbaar. In plaats daarvan is een tussenevaluatie uitgevoerd.

De tussenevaluatie heeft tot doel inzichtelijk te maken:

- a. In hoeverre Tandem op koers zit met de aanbevelingen en daarmee met de gewenste positionering als voorname partner in het lokaal sociaal beleid.
 - b. Hoe Tandem voor het vervolg de vaart erin kan houden en de kwaliteit kan vasthouden.
- Het onderzoek moet het management handvatten geven voor eventuele (bij)sturing van het ontwikkelingsproces van Tandem.

Een overzicht van de aanbevelingen en de stand van zaken met betrekking tot de uitvoering daarvan (medio 2001) is op de volgende bladzijden opgenomen.

Waargenomen ontwikkelingen. Effecten van ondernomen acties:

- Meer helderheid over de rol van Tandem
- Veranderende benadering bewoners en doelgroepen
- Groeiende externe oriëntatie en vraaggerichtheid
- Verkleining afstand MT/Centraal Bureau en uitvoering

Positie van Tandem medio 2001:

- Algemeen: nog reserves.
- Wisselende kwaliteit op uitvoeringsniveau.
- Stroeve dialoog tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.
- Onvoldoende inhoudelijke oriëntatie op het vak.
- Beperkte (actieve) openheid MT richting werkvloer.

Aanbevelingen 2001:

- Prioriteit aan borgen van de kwaliteit van de uitvoering
- Prioriteit voor het opzetten van een constructieve dialoog met de opdrachtgever

Aanscherping of aanvulling van de aanbevelingen uit 1999:

- Omzetten van productbegroting naar systematiek van outputfinanciering:
 - Politiek dringt aan op grote voortvarendheid. Niet reëel
 - Politiek heeft te grote verwachtingen bij systematiek (outcome in plaats van output).
- Extra inspanning nodig voor totstandkoming relatie opdrachtgever – opdrachtnemer, inclusief overlegstructuur.
- Verder versterken kwaliteit management
- Vaststellen van een helder integraal beleidskader (door gemeente!)

Stand van zaken 2001 uitvoering aanbevelingen uit rapport De welzijnsorganisatie Tandem in Nijmegen (B&A groep 1999):

Aanbeveling 1999	Stand van zaken uitvoering door gemeente 2001	Stand van zaken uitvoering door Tandem 2001
Ontwikkelen en vaststellen van een beleidskader lokaal sociaal beleid	• Ziet af van apart beleidskader voor lokaal sociaal beleid. • Kader uit inmiddels opgestelde Stadsvisie wordt uitgewerkt in beleidsnota's met concrete doelstellingen op het terrein van jeugd, ouderen etc.	Niet van toepassing
Ombouw productbegroting naar systematiek van outputfinanciering	• Wordt aan gewerkt onder begeleiding van een extern bureau. Inmiddels zijn productdefinities opgesteld, kengetallen benoemd en wordt gewerkt aan een boek met activiteitensoorten die gerelateerd worden aan de producthoofdgroepen. • Afspraak is dat Tandem voor 2003 een offerte indient volgens de nieuwe systematiek. In 2002 zal worden gewerkt met een schaduwbegroting om alvast proef te draaien.	
Totstandkoming opdrachtgevers – opdrachtnemersrelatie	• Aan deze aanbeveling is vooral gewerkt in het kader van de samenwerking rondom outputfinanciering, bij het opstellen van de jaarlijkse productbegroting en bij het reageren op tussentijdse verzoeken van de gemeente. Er lijkt voor gekozen om werkendeweg te zoeken naar de juiste rollen, met name ten aanzien van de wat-vraag (de beoogde resultaten) en de hoe-vraag (de benodigde benadering, interventies etc.)	
Stimuleren van een vraaggerichte oriëntatie	Niet van toepassing	Verbetering vraaggerichtheid: • Actieve vraagregistratie door de filialen • Systeem van jaarplanning • Evaluatiesystematiek voor de waardering door de eindgebruikers. • Deskundigheidsbevordering, waaronder de training klantgerichtheid. • Onderzoek van diverse modellen om vorm te geven aan cliëntparticipatie.

Aanbeveling 1999	Stand van zaken uitvoering door gemeente 2001	Stand van zaken uitvoering door Tandem 2001
<i>Vervolg: stimuleren van een vraaggerichte oriëntatie</i>		Versterken externe oriëntatie door: • Oprichting referentiegroep van prominente Nijmegenaren die als klankbordgroep dient voor Tandem en reflecteert op relevante maatschappelijke en lokale ontwikkelingen. • Toegenomen participatie van met name MT-leden in diverse netwerken en werkgroepen. Zich nadrukkelijker te richten op andere potentiële opdrachtgevers dan de gemeente Nijmegen.
Ontwikkelen effectieve overlegstructuren ten behoeve van integraal werken	Drie overlegstructuren operationeel: • Rondom Grote Stedenbeleid • Rondom Open Wijksholen • Op uitvoeringsniveau rondom wijken met een rol voor DWL/stadsdeelmanagers, politie en Tandem Op dit moment wordt onderzoek uitgevoerd naar alle netwerken in Nijmegen om te komen tot een verdergaande stroomlijning en afstemming. Overlegsituatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is ambtelijk geformaliseerd met aanstelling accountmanager. Overlegsituatie op politiek bestuurlijk niveau niet geformaliseerd.	Niet van toepassing

Aanbeveling 1999	Stand van zaken uitvoering door gemeente 2001	Stand van zaken uitvoering door Tandem 2001
Versterken kwaliteiten management Tandem	Niet van toepassing	• Op basis van uitwisseling kernkwaliteiten en blinde vlekken: positiewisselingen binnen management en nieuwe manager aangetrokken. • Regelmatig via intervisie gewerkt aan thema's als imago, communicatie, ... • Business-definitie opgesteld. • Gekozen voor twee speerpunten: professionalisering en vraaggerichtheid. In dit kader diverse acties in gang gezet: opleidingsprogramma, ontwikkeling functieprofielen, beoordelingssystemen, belangstellingsregistratie, coaching.
Introductie Raad van Toezicht Model	Niet van toepassing	Sinds februari 2001.

Traject outputfinanciering (samenvatting door Rekenkamer) Hordijk&Hordijk, 2000 tot en met 2003, in opdracht van gemeente Nijmegen

Hierna is een overzicht opgenomen van het traject outputfinanciering zoals dat de afgelopen jaren is doorlopen.

Uit de offerte van het ondersteunende externe bureau (dd 16 mei 2000):

Doel

Vanaf subsidiejaar 2001 relatie tussen gemeente en Tandem:

- waar mogelijk en noodzakelijk van (nog) meer beleidsmatig fundament te voorzien
- in essentie te enten op 'harde' afspraken over de verwachte aantallen en soorten producten, alsmede de daaraan te verbinden prijzen per eenheid
- zodanig te structureren dat de invulling van de aanbevelingen uit het B&A-rapport over Tandem, uitgebracht in het najaar van 1999, maximaal wordt gefaciliteerd
- te laten uitgroeien tot een verhouding, waarin op een termijn van enkele jaren meer of zelfs volledig zou kunnen worden gestuurd en gefinancierd op de resultaten of effecten van het werk van Tandem

Toelichting op outputfinanciering

Outputfinanciering als systeem dient vooral met het oog op de inhoudelijke aansturing van het welzijnswerk te worden toegepast. Het is een hulpmiddel dat gericht kan worden ingezet om:

- Het aanbod van Tandem (nog) beter te laten aansluiten op de vraag uit de verschillende wijken.
- De aansluiting van de werkzaamheden van Tandem ook richting specifieke doelgroepen waar nodig nader te concretiseren.
- Gezamenlijk (gemeente en instelling) projecten te kunnen presenteren, die passen in de uitwerking van het GSB en die eventueel leiden tot additionele financiering.
- Rond de activiteiten van Tandem gestalte te kunnen geven aan vormen van monitoring en effectmeting, die mede in het GSB een belangrijke rol spelen.

Bovenstaande betreft het front-office gedeelte van outputfinanciering. Dit gedeelte is het meest 'in zicht' en leidt tot doelmatige communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer respectievelijk financier en subsidienemer. Daarnaast kan een systeem van outputfinanciering worden gehanteerd om een aantal niet inhoudelijke aspecten te regelen. In de relatie tussen de gemeente Nijmegen en Tandem zal het dan vooral gaan om:

- Het maken van afspraken over aantallen te leveren eenheden en typen producten .
- Het vaststellen van de prijzen die in redelijkheid aan eenheden van die producten kunnen worden verbonden.
- Het eenduidig 'regelen' van aspecten als toegestane vermogensvorming, te hanteren tarieven bij werkzaamheden voor derden, ...
- Het zodanig aanpassen en waar mogelijk vereenvoudigen van het plannings- en controlsysteem binnen de instelling, dat daaruit voor interne en externe doeleinden betrouwbare informatie over aantallen daadwerkelijke geleverde eenheden producten voortkomt.
- Het mogelijkserwijs aanpassen van de subsidieverordening, die vanuit de gemeente Nijmegen op de financiering van Tandem van toepassing is.

Voorgaande heeft betrekking op het back-office gedeelte van outputfinanciering. Het zijn aspecten die zich grotendeels 'uit zicht' zullen afspelen, op zich weinig beleidsrelevantie kennen en slechts zijn bedoeld om tussen de gemeente en Tandem te komen tot afspraken onder de noemer 'zakelijkheid in redelijkheid'. In de praktijk komt het nogal eens voor dat gemeenten en/of instellingen overwegend aandacht hebben voor het back-office gedeelte van outputfinanciering en daarmee de inhoudelijke component relatief gezien 'verwaarlozen'.

Aanpak

Vanuit drie werkgroepen aan de slag:

- Werkgroep A gericht op randvoorwaarden en formeel juridische zaken
- Werkgroep B ten behoeve van beleid en vraaganalyse, alsmede voor resultaat en effectmeting
- Werkgroep C voor het uitwerken van technische en financiële aangelegenheden.

Traject in de tijd

Wanneer	Planning offerte zomer 2000	Planning stuurgroep zomer 2001
Zomer 2000	Brede introductie	-
Najaar 2000	Vormgeven relevante kaders, proef-offerte 2001. Daarnaast suggesties voor planning en control.	-
Voorjaar 2001	Uit-ontwikkelen beschrijvingen, beleid, resultaten en technisch instrumentarium	-
Zomer 2001	Richting offertes 2002. Nu afspraken over planning en control	Module-gewijze introductie (= voorlichting van nog (relatief) blanco medewerkers bij gemeente en Tandem) Nadere vraagformulering (lead bij gemeente)
Najaar 2001	Bespreken en vaststellen offertes 2002	Module-gewijze introductie Eerste uitwerking: deel-offerte 2002 (bedoeld als proef) Overleg gemeente – Tandem over voorbereiding subsidiejaar 2003
Voorjaar 2002	Eerste prove van inhoudelijk verslag en gekantelde jaarrekening (over 2001)	Bestek gemeente (eerste versie)
Zomer 2002		Offerte Tandem voor 2003
Geheel 2002	Follow-up afspraken: inhoud, eenheden, prijzen	Nadere voorbereiding alle elementen systematiek: productenboek, prijscalculaties, communicatie, rapportages, AO binnen instelling, (...)
Voorjaar 2003	Eerste 'harde' opstelling van inhoudelijk verslag en gekantelde jaarrekening (over 2002) Afrekenen over productie 2002	
Geheel 2003		Eerste volledige proefjaar Vorbereiding op subsidiejaar 2004: systeem dan geïmplementeerd
		<i>2004 wordt het eerste jaar waarover zonodig, in technische termen, tussen de gemeente Nijmegen en Tandem zal worden afgerekend.</i>

Navraag (voorjaar 2003) heeft opgeleverd dat de uitvoering op koers van de planning van zomer 2001 is.

Conclusies stuurgroep (28 juli 2001) (aanvullend op planning):

- Alle uitgangspunten van de systematiek worden expliciet onderschreven.
- Sturen op specifieke, SMART geformuleerde resultaatverwachtingen is met betrekking tot een zeer beperkt deel van de activiteiten van Tandem blijvend aan de orde.
- In bestek zal gemeente niet, of slechts met de meeste terughoudendheid, verwijzen naar concrete gewenste activiteiten. In beginsel eindigt het niveau waarop de gemeente vaststelt wat men van Tandem zou willen, bij het (in overleg) vaststellen van resultaat-verwachtingen.
- Tandem zal vlot moeten starten met een pilot-toepassing van een vorm van productie- en tijdregistratie, die het mogelijk maakt (1) de gerealiseerde productie aantoonbaar te verantwoorden en (2) tarieven en prijzen, ook ten behoeve van werkzaamheden voor derden, nader te valideren en te onderbouwen.
- In de komende maanden dienen alle formele voorwaarden, die in het licht van de toepassing van outputfinanciering aan de orde zijn, expliciet te worden afgestemd, ook binnen de gemeente.
- Vanaf heden is zo mogelijk een centrale ambtelijke sturing van alle intra-gemeentelijke bewegingen rond en met betrekking tot Tandem nodig.

De introductie van outputfinanciering verloopt via een proces van meerdere jaren. Gedurende die tijd wordt steeds een nieuw plateau op een denkbeeldige bergweg bereikt:

1. Inzicht in activiteiten
2. Inzicht in eenheden van producten
3. Inzicht in resultaten
4. Inzicht in tarieven en prijzen
5. Mogelijk inzicht in effecten of outcome

Bijlage 6: Samenvatting inhoud jaarplannen

In deze bijlage is een samenvatting opgenomen van de jaarplannen van Tandem voor 2001, 2002 en 2003. Het jaarplan betreft de actuele vraag van de gemeente aan Tandem binnen de kaders van de budgetovereenkomst. Het jaarplan richt zich alleen op de inhoudelijke sturing van de activiteiten die voor de reguliere budgetsubsidie worden verricht. Activiteiten die Tandem op basis van projectsubsidies doet vallen hier buiten. Inhoudelijke en financiële sturing hiervan vindt rechtstreeks plaats door de betreffende budgethouder.

Tevens is een samenvatting gegeven van de Startnotitie voor de nieuwe budgetsubsidie.

Bijlage 6: Samenvatting inhoud jaarplannen

Jaarplan 2001 (samenvatting door Rekenkamer)

Het jaarplan 2001 is vastgesteld door het College en ter advisering voorgelegd aan de raadscommissie Sociale Zaken, Zorg en Grote Stedenbeleid. In de vergadering van 29 maart 2001 heeft de commissie het stuk besproken.¹

Totstandkoming jaarplan 2001

Voeding vanuit een aantal bronnen: sociale atlas, het wijkonderzoek, budgetovereenkomst, evaluatie werk 2000. Vragen geïnventariseerd vanuit gemeente, door bewoners- en bewonersgroepen en door andere instellingen en partners. Vragen zijn tussen gemeente en Tandem besproken, waarna Tandem voorlopig aanbod heeft geformuleerd. Dit aanbod is weer met gemeente besproken en heeft geresulteerd in jaarplan 2001.

Het jaarplan 2001 gaat naast de actuele vraag van de gemeente specifiek in op:

- Voortgang van het traject richting output financiering
- Moties die de raad over de afbouw van de Tandem-inzet in de voormalige aanpak en attentiegebieden op 28 en 29 juni 2000 heeft aangenomen.

Voortgang traject richting output financiering

Het traject valt uiteen in drie delen:

1. Inhoud:

- Gemeente formuleert een duidelijke vraag en vervat die in zo nauwkeurig mogelijk omschreven speerpunten van beleid waaraan zij wil werken.
- De gemeente formuleert de resultaten die zij met dat beleidsspeerpunt wil bereiken. Deze resultaatformulering is zoveel mogelijk objectief meetbaar en bevat kwantitatieve én kwalitatieve resultaten. Uitvoerbaarheid is een belangrijk criterium; over de resultaatformulering wordt dan ook overlegd met Tandem.
- Tandem reageert hierop met een passend activiteiten aanbod.

2. Techniek ('verhaal achter de schermen waarmee op geleverde eenheden kan worden afgerekend):

- De activiteiten worden gestandaardiseerd naar een product volgens de definitie van het Gemeenschappelijk Functioneel Ontwerp; een veelheid aan activiteiten is zo op grond van basiskennmerken terug te brengen tot weinig verschillende producten.
- Via het berekenen van uurtarieven voor de uitvoerend medewerkers wordt voor het product een integrale prijs bepaald.

¹ Tekst in cursief opgenomen, betreffen informatieve aanvullingen door de Rekenkamer.

- De gemeente spreekt met Tandem af hoeveel eenheden zij van het product afneemt.

3. Vastleggen van formele aspecten in de subsidierelatie tussen gemeente en Tandem.

Het eerste deel (inhoud) is afgerond. Met het tweede deel (techniek) is een start gemaakt. Bij de voorbereiding van het jaarplan 2002, direct na de zomer, kunnen naar verwachting definitievere resultaten worden gepresenteerd. De verwachting is dat voor het derde deel kan worden aangesloten bij het reeds lopende traject rondom het subsidie-instrumentarium.

Aangegeven is dat uit de eerste resultaten van het traject richting output financiering blijkt dat de uurtarieven van de agogische werkers, in vergelijking met die van andere welzijnsinstellingen, aan de lage kant zijn. Op basis daarvan wordt verwacht dat de bezuiniging van NLG 250.000,-- geen doorgang kan vinden zonder de agogische uren aan te tasten. De raad heeft dit laatste aangemerkt als onwenselijk. De bezuiniging wordt in 2001 gecompenseerd met een even hoge bijdrage aan Tandem uit het gemeentelijk Werkfonds. Daaraan is de voorwaarde verbonden dat Tandem activiteiten in het kader van sociale activering verricht voor personen die tot de brede doelgroep van het Werkfonds behoren. Deze activiteiten worden geselecteerd uit het huidige Tandemaanbod zoals dat hier in het jaarplan voorligt. Bij het opstellen van het jaarplan 2002 kunnen hardere uitspraken worden gedaan over de financiële effecten van het traject van output financiering. Op basis daarvan wordt bepaald hoe met de bezuiniging vanaf 2002 om te gaan.

Voortgang uitvoering moties

Samenvattend is als volgt vormgegeven aan de opdracht van de motie 'Het spel volgen':

- Voor ondersteuning van alle beheerscommissies komt een 'vliegend' opbouwwerkkoppel.
- In Bottendaal wordt extra financiering gezocht voor de begeleiding van allochtone vrouwengroepen.
- Een aantal zaken uit de Benedenstad die dreigden te verdwijnen wordt meegenomen in de Tandeminzet voor het Centrum.
- In Neerbosch-Oost wordt veel inzet gehandhaafd wegens de openwiskool, voor het overige zijn afspraken met DWL gemaakt.
- In Heseveld vervalt de Tandeminzet, behalve die voor stedelijk jongerencentrum Dunya.

Rekenkamer: Over de voortgang van de motie 'Niet te snel is buitenspel' is geen informatie opgenomen.

De accenten in de gemeentelijke vraag liggen in 2001 op:

- Thematisch, nieuwe speerpunten in 2001:
 - Toeleiding van kinderen naar intensieve peuterspeelzalen

- Opvoedingsondersteuning en ontwikkelingsstimulering
- Activiteiten binnen open wijk schoolverband (naast coördinatie en ontwikkeling)
- Beheerscommissies nieuwe stijl en nieuwe budgetverantwoordelijke bewonersgroepen
- Geografisch:
 - Tandemaanbod is toegesneden op het profiel van de wijk wat betreft bevolkingssamenstelling en andere kenmerken (*gedetailleerd uitgewerkt, niet opgenomen*).

Jaarplan 2002 (samenvatting door Rekenkamer)

Het jaarplan is vastgesteld door het College en ter informatie toegezonden aan de raadscommissie Stedelijke Samenleving. Het is daar niet als bespreekpunt geagendeerd.

De voeding van het jaarplan 2002 heeft op een aantal manieren plaatsgevonden:

1. Vanuit het gemeentelijk accountmanagement ten aanzien van Tandem vindt inventarisatie van de wensen plaats binnen de diverse betrokken ambtelijke afdelingen.
2. De stadsdeelmanagers van DWL hebben hun eigen overleg met de betreffende Tandemfiliaalhouders waarin zij verschuivingen in de vraag in hun gebied voor het volgend jaar rechtstreeks doorgaven.
3. Vanuit de openwijkscholen worden de werkplannen, met daarin de gewenste Tandeminzet, vertaald naar het aanbod voor het komend jaar.
4. Tandem heeft een eigen interne registratie van de wensen van bewoners die deels een plaats krijgen.
5. Tenslotte is er het bestaande aanbod dat gecontinueerd wordt indien de vraag vanuit bewoners of gemeente nog steeds actueel is.

Aangekondigd is dat de werkwijze voor de samenstelling van het jaarplan 2003 enigszins wordt aangepast en aangevuld. De bedoeling is om reeds in het voorjaar een samenhangende vraag ten aanzien van het Tandemaanbod te ontwikkelen en deze in de vorm van een voorstel voor te leggen aan het bestuur. Op die manier worden de bestuurlijke beïnvloedingsmogelijkheden vervroegd en vergroot. Tandem heeft daarna de tijd om een aanbod samen te stellen, dat samen met de oorspronkelijke vraag opnieuw aan het bestuur wordt voorgelegd.

De Tandeminzet in 2002 is in collegebesluit samengevat. Het gaat hierbij om een overzicht per wijk van de Tandemactiviteiten die er het meest uitspringen.

Het jaarplan 2002 gaat naast de actuele vraag specifiek in op:

- De voortgang van het traject richting outputfinanciering.
- De discussie over knelpunten jeugd- en jongerenwerk in relatie tot het systeem van aanpak- en attentiegebieden.
- De voortgang van de uitvoering van de motie 'het spel volgen'
- De voortgang van de uitvoering van de motie 'niet te snel is buitenspel'

De voortgang van het traject richting outputfinanciering.

Aangegeven is dat er nu voldoende handvatten zijn om een goede opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie in de toekomst gestalte te geven. Op twee manieren is begonnen hier invulling aan te geven:

- Kwalitatief onderzoek naar de resultaten van een aantal Tandemactiviteiten
In 2001 heeft voor het eerst een kwalitatief onderzoek naar een aantal activiteiten van Tandem plaatsgevonden (vragenlijsten aan bezoekers van kinder- en

jongerenactiviteiten waarin gevraagd werd waardering van deze activiteiten). Gemeente en Tandem hebben afgesproken te gaan experimenteren met andere onderzoeksmethoden.

- Pilot volgens het ontwikkelde theoretische kader op het gebied van opvoedingsondersteuning en ontwikkelingsstimulering

Resultaat pilot in bijlage opgenomen, niet bijgevoegd.

De discussie over knelpunten jeugd- en jongerenwerk in relatie tot het systeem van aanpak- en attentiegebieden.

In de jeugdnota 'Allemaal tellen ze mee' is aangekondigd dat er in 2002 een visie komt op het brede jeugd- en jongerenwerk. Als voorbereiding hierop wordt momenteel een discussienotitie ontwikkeld waarin een aantal dilemma's van de huidige aanpak aan de orde komen. De notitie wordt binnenkort aan het College aangeboden.

De voortgang van de uitvoering van de motie 'het spel volgen'

De uitvoering van deze motie heeft zijn beslag gekregen in het collegevoorstel 'Tandeminzet in preventiewijken', dat eind vorig jaar is vastgesteld. Hiermee wordt erin voorzien dat het merendeel van de door bewonersorganisaties aangevraagde activiteiten alsnog zodanig worden gesubsidieerd, dat de activiteiten doorgang kunnen vinden.

De voortgang van de uitvoering van de motie 'niet te snel is buitenspel'

De uitvoering van deze motie komt aan bod in een nog te verschijnen raadsvoorstel over de andere wijze van subsidiëring van bewonersorganisaties.

Jaarplan 2003 (samenvatting door Rekenkamer)

Het jaarplan 2003 is vastgesteld door het College en ter advisering voorgelegd aan de raadscommissie Stedelijke Samenleving. In de vergadering van 26 maart 2003 heeft de commissie het stuk besproken.

De voeding van het jaarplan 2003 heeft als volgt plaatsgevonden:

1. Vanuit het gemeentelijk accountmanagement ten aanzien van Tandem vindt inventarisatie van de wensen plaats binnen de diverse betrokken ambtelijke afdelingen.
2. De stadsdeelmanagers van DWL hebben hun eigen overleg met de betreffende Tandemfiliaalhouders waarin zij verschuivingen in de vraag in hun gebied voor het volgend jaar rechtstreeks doorgaven.
3. Vanuit de openwijkscholen worden de werkplannen, met daarin de gewenste Tandeminzet, vertaald naar het aanbod voor het komend jaar.
4. Tandem heeft een eigen interne registratie van de wensen van bewoners die deels een plaats krijgen.
5. Tenslotte is er het bestaande aanbod dat gecontinueerd wordt indien de vraag vanuit bewoners of gemeente nog steeds actueel is.

Opgemerkt is dat 2003 het laatste jaar is waarin zo is gewerkt. Vanaf 2004 krijgt de vraagsturing vorm via de outputfinanciering. Inhoudelijk gezien gaat het zwaartepunt o.o. naar de wijkaanpakplannen en de activiteitenplannen van de openwijkscholen en het integraal veiligheidsplan. In de startnotitie 'gemeentelijke vraagformulering aan Tandem', die in november 2002 in het College is vastgesteld, staat dit uitvoeriger beschreven (*zie hierna*).

Aangegeven is dat in vergelijking met het jaarplan 2002 op een aantal punten aanpassing heeft plaatsgevonden. Op bepaalde type activiteiten of voor nieuwe voorzieningen worden extra uren ingezet, ten koste van de inzet van uren voor andere activiteiten. Het totaal aantal beschikbare uren voor Tandem is als gevolg van de bezuinigingstaakstelling verder verminderd. Omdat de gemeentelijke vraag is toegenomen, zijn de flexibele uren verminderd. Dat betekent dat er weinig mogelijkheid is tot het inspelen op kleine vragen tussendoor.

Ten aanzien van de Tandeminzet voor de Beneden- en Binnenstad volgt een nader Collegevoorstel. De reguliere Tandeminzet is daar lager dan de bewoners willen. De afgelopen twee jaar was extra geld beschikbaar voor de Benedenstad vanuit een soort overgangsregeling, waarmee aanvullende Tandeminzet werd bekostigd. Deze regeling is nu afgelopen. (...) Het voorstel is om eenmalig voor 2003 een budget van € 45.000,- aan Tandem toe te kennen voor het bieden van de ondersteuning van de wijkraden.

In het Collegevoorstel wordt tevens ingegaan op de motie 'Helderheid over Tandem gevraagd'. Aangegeven wordt dat in 2003 nog niet alle in de motie gevraagde informatie

beschikbaar is. Er wordt nu immers toegewerkt naar een relatie van outputgestuurde subsidiëring. Hiervoor geldt een vierjarenplan, waarbij vanaf 2004 de outputgestuurde financiering een feit is.

Wat in 2003 wel beschikbaar is:

- Activiteitensoortenboek van Tandem
- Overzicht van beleidsdoelstellingen

In september 2003 levert Tandem voor het eerst een schaduwrapportage over het eerste half jaar van 2003 als oefening (*nog niet gereed*). Daarin wordt inzicht verschaft in de prestaties die Tandem over 2003 heeft geleverd, gerelateerd aan de kosten daarvan.

Verder is in het Collegevoorstel aangegeven dat de gemeente Nijmegen en Tandem deelnemen aan een landelijke pilot voor output financiering. Dat betekent dat gemeente en Tandem ondersteuning krijgen van het landelijke veranderbureau van het Ministerie van VWS bij de laatste fase van het proces.

Jaarlijks wordt een aantal activiteitensoorten ook kwalitatief doorgelicht met behulp van vragenlijsten onder bezoekers. In 2002 ging het om de begeleiding van wijkgebonden allochtone vrouwengroepen (resultaten maart 2003 beschikbaar) en ouder-kindcentra (gereed). Voor 2003 zal het gaan om de ondersteuning van bewonersorganisaties.

Naast de budgetsubsidie is voor ongeveer € 400.000,-- aan projecten bij Tandem uitgezet.

Startnotitie gemeentelijke vraagformulering aan Tandem (samenvatting door Rekenkamer)

(19 november 2002 in College vastgesteld, behandeld in de raadscommissie Stedelijke Samenleving van 26 maart 2003)

Aanleiding:

Aflopen budgetsubsidie (2000 tot en met 2003) van Tandem. In de notitie wordt ingegaan op hoe verder wordt gegaan: inhoudelijk en procedureel.

Inhoudelijk deel:

Systematisch wordt aangegeven wat de diverse relevante onderdelen van het College-akkoord kunnen betekenen voor de vraag aan Tandem. Voorstel is deze punten leidend te laten zijn bij het formuleren van de vraag aan Tandem vanaf 2004. Dit deel van de notitie is (uiteraard) sterk toekomstgericht.

Op dezelfde wijze worden het eerder vastgestelde beleid, het nog te ontwikkelen beleid en de behoeften van burgers (opgetekend uit de stadsmonitor 2001) tegen het licht gehouden.

Procedureel deel:

Inhoudelijke vraag en financiële kaders moeten uiterlijk 31 maart 2003 bij Tandem zijn. Daarop gebaseerde offerte van Tandem moet uiterlijk 31 augustus in bezit gemeente zijn. Gemeente beoordeelt offerte op een aantal criteria:

- Is het aanbod een antwoord op de door de gemeente gestelde vraag?
- Zijn de outputprestaties voldoende gerelateerd aan de beschreven ontwikkelingen?
- Voldoen de methoden van prestatie- en resultaatmeting?
- Hoe zijn de prijzen van de verschillende productsoorten?

In september en oktober vinden beoordeling en aanvullende onderhandelingen plaats.

Bestuurlijke vaststelling is voorzien in november 2003.

Stand van zaken: Het bestek is 25 september aan Tandem overlegd. Behandeling van dit bestek door de raadscommissie Stedelijke Samenleving is gepland op 29 oktober.

Behandeling door de gemeenteraad is gepland voor zijn vergadering van 12/13 november.

Bijlage 7: Toelichting op selectie van projecten

In deze bijlage is aangegeven hoe wij tot de selectie van projecten zijn gekomen.

Bijlage 7: Toelichting op selectie van projecten

Welzijnswerk is een verzamelnaam voor zeer verschillende activiteiten. Bij de start van het onderzoek Tandem heeft de Rekenkamer een overzicht gemaakt van ruim dertig verschillende manieren om die activiteiten te categoriseren. Is een activiteit openbaar of besloten? Wordt er gewerkt met vrijwilligers of niet? Wat is de aard van de doelgroep? En vooral, welke rol heeft het professioneel welzijnswerk in de activiteit? Voor het onderzoek naar Tandem wilden wij een selectie maken van projecten die recht doet aan de breedte van het werkterrein. Daarbij is op de volgende aspecten gelet:

- Projecten waarin 'vraagsturing' aan de orde is naast projecten waarin de opdrachtgever een specifiek maatschappelijk probleem aangepakt wil zien.
- Projecten waarin Tandem intermediair is tussen professionals, projecten waarin Tandem vrijwilligers coacht om activiteiten te organiseren en projecten waarin Tandem een directe 'autonome productie' levert.
- Projecten voor verschillende doelgroepen: kinderen, jongeren, buurtbewoners, maar ook, voor 'makkelijke' en 'moeilijke' doelgroepen.
- Projecten in verschillende typen wijken (herstructurering, aanpak- en attentiewijk, 'gewone' wijk).
- Projecten die 'op maat' gemaakt zijn voor de Nijmeegse situatie naast projecten die ook in andere steden worden uitgevoerd.
- Projecten waarin verschillende vormen van opdrachtgeverschap aan de orde zijn, zoals de budgetsubsidie, additionele opdrachten in opdracht van de gemeente, projecten in opdracht van budgethoudende bewonersorganisaties, projecten in opdracht van samenwerkingsverbanden van maatschappelijke organisaties en gemeente, projecten in opdracht van anderen.
- Reguliere en incidentele projecten.
- Projecten in opdracht van verschillende gemeentelijke directies.
- Projecten waarin Tandem 'monopolist' is naast projecten waar 'geconcentreerd' wordt met anderen (bijvoorbeeld kinderwerk in vergelijking met jeugdwerk sportvereniging).

Bij de opzet van de deelonderzoeken is vervolgens steeds een vorm gekozen die recht doet aan het eigen karakter van het te onderzoeken project. Een bewonersavond om zicht te krijgen op bewonersondersteuning, een enquête door jongeren over het jongerenwerk, desk research in landelijk vergelijkbare projecten (opvoedingsondersteuning). Welzijnsactiviteiten lijken op elkaar als appels en peren, of misschien wel: als appels en brommers. Wij hebben geprobeerd in de deelonderzoeken recht te doen aan die verschillen.

In het overzicht op de volgende bladzijde is aangegeven welke type projecten wij hebben geselecteerd, wat daarvoor de voornaamste reden was, welk type onderzoek we daar hebben gedaan en welk concrete project we daarvoor hebben gekozen.

Geselecteerde projecten

Type project	Voornaamste reden selectie	Type onderzoek (secifiek) ¹	Gelecteerde project(en)	
			Budgetsubsidie	Projectsubsidie
Bewonersondersteuning: • Gewone volksbuurt • Herstructurering • Nieuwbouwwijk	Ondersteunende rol Tandem, vraagsturing, verschillende wijken	Grote interactieve bijeenkomst voor alle groepen tegelijk.	Tandeminzet ((voorheen) budgetsubsidie en/of projectsubsidies) in de wijken: Wolfskuil, Meyhorst, Voorstenkamp, Benedenstad	
NEC Overenthousiast	Exposure, zware doelgroep, co-financiering, vergelijkbaar met andere steden, projectmatig, thema veiligheid	Interview betrokkenen (NEC-bestuur, suppoosten, ...		<i>Indirect, gemeente verstrekt subsidie aan N.E.C.; N.E.C. huurt Tandem in.</i>
Veiligheidsproject	GSB-gefinancierd project rondom veiligheid, niet vraaggestuurd	Statistische gegevens		Trabou Tin

¹ In principe worden voor alle projecten stukken bestudeerd en gesprekken gevoerd binnen de gemeente en Tandem.

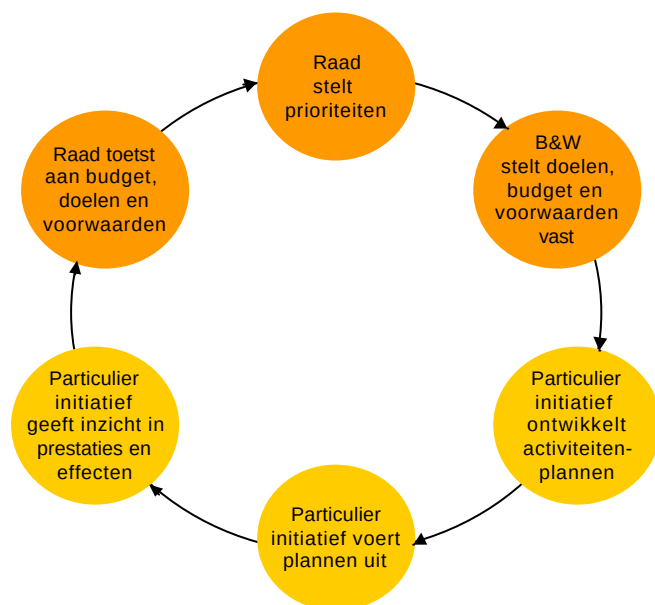
Type project	Voornaamste reden selectie	Type onderzoek (secifiek) ¹	Gelecteerde project(en)	
			Budgetsubsidie	Projectsubsidie
Open inloop (intercultureel) kinderwerk	Vraaggestuurd, incidenteel project in reguliere setting, veel inzet vrijwilligers, 'indirect'	Groep 0-12: Interviews met vrijwilligers. Vergelijkingsgroep: voetbalvereniging Quick, scoutinggroep, ... Groep 12 – 18 en Groep 18+ : jongeren interviewen elkaar	Jeugdbeleid, JB 1: Mede realiseren van ruimte in de vorm van ontmoetingsplekken en activiteiten in de wijk/stad voor 0-12 , 12-18 en 18+ met de nadruk op ontmoeting en recreatie, als aanvulling op buitenschoolse opvang	
Opvoedingsondersteuning en ontwikkelingsstimulering	Autonome, professionele productie	Deskresearch: vergelijken resultaten	Ouderbegeleiding	
Open wijksschool	Rol Tandem midden tussen professionele aanbieders, innovatief, landelijk veel in ontwikkeling	Interviews of workshop met partners (scholen, jeugdzorg, politie, wijkorganisaties etc).	Onderwijs, OB 2: coördineren van de OWS	

Bijlage 8: Gehanteerde criteria beoordeling subsidierelatie

In deze bijlage hebben wij de criteria genoemd die wij hebben gebruikt bij het toetsen van de praktijk van de subsidierelatie tussen de gemeente en Tandem aan het door ons gehanteerde model.

Bijlage 8: Gehanteerde criteria beoordeling subsidierelatie

Bij de voorbereiding en uitvoering van ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van onderstaand model.



Het model bestaat uit zes geschakelde elementen. De schakeling garandeert een verband tussen de elementen en bepaalt uiteindelijk ook de samenhang in de subsidieketen. Deze samenhang is een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve subsidiëring. Door dit model te confronteren met de realiteit kan worden bepaald waar in de bestaande subsidierelatie de sterke en zwakke punten liggen. Welke elementen zijn zwak? Welke schakels ontbreken?

Wij hebben de praktijk aan het model getoetst, door per element en per schakel criteria te formuleren. Deze zijn opgenomen in deze bijlage. Vervolgens hebben wij via documentstudie en via interviews en groepsgesprekken informatie verzameld. De bevindingen hieruit zijn opgenomen in hoofdstuk 2 van dit rapport.

Raad stelt prioriteiten

Uitgangspunt van het model is dat een doelmatige en doeltreffende subsidierelatie betrokkenheid vereist van de gemeenteraad. Als hoogste gezag stelt de raad de kaders en controleert hij het bestuur. Dat geldt ook voor het lokaal sociaal beleid. Verwacht

mag worden dat tenminste de hoofddoelstellingen van het welzijnsbeleid (voor zover relevant voor Tandem) in de gemeenteraad of in een raadscommissie aan de orde komen. Dat kan op voorstel van het College van B&W of op eigen initiatief. De criteria die wij gehanteerd hebben zijn:

- hoe vaak heeft het lokaal sociaal beleid (voor zover relevant voor Tandem) op de agenda van de raad/raadscommissie gestaan (afgelopen vijf jaar)?
- welke pogingen heeft de raad gedaan om deze hoofddoelstellingen aan de orde te stellen?
- zijn de hoofddoelstellingen van het lokaal sociaal beleid daadwerkelijk in de raad of in raadscommissies aan de orde geweest?
- wat was globaal de teneur van het debat?
- welke hoofddoelstellingen zijn in de raad vastgesteld?

B&W stelt doelen, budget en voorwaarden vast

Volgens het gehanteerde model stelt het College van B&W idealiter, op basis van de kaders van de gemeenteraad, een subsidiebeschikking op. In het geval van een meerjarige budgetsubsidie als voor Tandem, wordt deze vastgesteld door de gemeenteraad. De beschikking bevat in onze ogen tenminste de doelen die met de subsidieverstreking bereikt moeten worden, een toedeling van budgetten en een aantal voorwaarden. De criteria die wij hebben gehanteerd zijn:

- de beschikking moet aansluiten op de door de gemeenteraad gestelde prioriteiten;
- er dienen bij voorkeur procedurele voorzieningen aanwezig zijn om deze doorwerking te garanderen;
- de doelstellingen kunnen tijdens de subsidieperiode naderbij gebracht worden door inschakeling van Tandem;
- de keuze van de doelstellingen moet beargumenteerd zijn; hierbij moet een duidelijke visie gegeven worden op het kader waarin deze doelstellingen relevant zijn;
- de doelstellingen moeten intern consistent zijn; hoofddoelstellingen moeten tenminste geconcretiseerd zijn in subdoelstellingen;
- de subsidievoorwaarden moeten tenminste algemene bepalingen bevatten over de wijze waarop Tandem het gebruik van de versterkte subsidie inhoudelijk verantwoordt;
- daarnaast zouden de subsidievoorwaarden specifieke bepalingen moeten bevatten over de wijze waarop Tandem het gebruik van de versterkte subsidie inhoudelijk verantwoordt.

Tandem ontwikkelt activiteitenplannen
--

Uitgangspunt van het model is dat Tandem activiteitenplannen ontwikkelt die aansluiten bij de vraag van de gemeente en dat de sturing binnen Tandem zondanig georganiseerd

is dat uitvoering van de activiteitenplannen gerealiseerd wordt. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn:

- het activiteitenplan verwijst naar hoofddoelen en subdoelstellingen uit de subsidiebeschikking;
- het activiteitenplan maakt duidelijk op welke wijze de hoofd- en subdoelen van de gemeente bereikt gaan worden door inzicht te geven in de doelstelling, doelgroep, te bereiken resultaten/effecten, aanpak, planning en de inzet van middelen/personeel;
- het activiteitenplan maakt duidelijk hoe de inhoudelijke verantwoording geregeld zal worden.

Tandem voert activiteitenplannen uit

Volgens het model gaat het hierbij om de (organisatie van de) aansturing door Tandem bij de uitvoering van projecten en de gehanteerde werkwijze daarbij. Wat van Tandem verwacht zou mogen worden is de beschikbaarheid van actuele beschrijvingen van werkprocedures en het gebruik hiervan in de praktijk. Verder mag van Tandem verwacht worden dat bij Tandem informatie aanwezig is over activiteiten en projecten en dat deze gebruikt wordt bij de inhoudelijke verslaglegging.

Idealiter is ons inziens bij de uitvoering van projecten sprake van een cyclus die bestaat uit de volgende fasen:

1. Beleidsvorming
2. Offerte- en onderhandeling
3. Uitvoering
4. Evaluatie

Het model gaat er verder vanuit dat de volgende vragen (criteria) positief beantwoord kunnen worden:

- is sprake van een procedure om de activiteitenplannen te laten doorwerken in de werkzaamheden van Tandem?
- wordt er gedaan aan dossiervorming?
- worden (kenmerken van) deelnemers geregistreerd (bereik)?
- wordt een tijdregistratie bijgehouden (prestaties)?
- worden de bij Tandem aanwezige registratievoorzieningen voldoende benut voor de inhoudelijke verantwoording?

Tandem geeft inzicht in prestaties en effecten

Uitgangspunt van het model is dat Tandem inzicht geeft in prestaties, resultaten en effecten zoals gevraagd door de gemeente, zodat de gemeente deze kan toetsen ten opzichte van hetgeen gevraagd en overeengekomen is en op basis van dat oordeel zonodig kan bijsturen. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn:

- Tandem rapporteert de gemeente periodiek over de uitgevoerde activiteiten en de hiermee bereikte resultaten;
- Tandem koppelt deze informatie terug naar de doelen in de subsidiebeschikking en de activiteitenplannen.

Raad toetst aan budget, doelen en voorwaarden
--

Op basis van het model toetst de raad de inhoudelijke verantwoording van Tandem aan de doelen in de subsidiebeschikking. Dat doet de raad aan de hand van een toets door het College. De concrete criteria die wij hierbij hebben gehanteerd zijn:

- binnen de gemeente zijn procedures afgesproken die een toetsing van de bestede gelden garanderen;
- de gemeenteraad wordt voldoende in de gelegenheid gesteld om de verantwoording van Tandem te toetsen aan de gestelde prioriteiten;
- de gemeenteraad toetst de gerealiseerde prestaties, resultaten en effecten systematisch aan het gestelde in de subsidiebeschikking;
- de raad toetst de inhoudelijke verantwoording van Tandem aan de gestelde prioriteiten en weegt af of het wenselijk is deze prioriteiten bij te stellen.

Bijlage 9: Gehanteerde vragenlijsten voor gesprekken over projecten

In deze bijlage zijn achtereenvolgens opgenomen:

- Vragenlijst als gebruikt voor de gesprekken met medewerkers van Tandem voor de onderzochte projecten.
- Vragenlijst als gebruikt voor de groepsgesprekken met medewerkers van de gemeente voor de onderzochte projecten.

Algemene checklist voor gesprekken met medewerkers van Tandem

Beleidsvormende fase

1. Bij wie ontstond het initiatief voor het project? (Tandem, gemeente, burgers, andere instellingen). Hoe bij Tandem aangekaart? Indien Tandem initiatief nam; waarom? (sense of urgency?)
2. Ligt er een probleemstelling aan ten grondslag? [→ document?] Door wie gemaakt? Is hier consensus over met de gemeente?
3. Is de vraag/probleem (of behoeftepeiling) van bewoners/gebruikers expliciet gemeten? Kwantitatieve of kwalitatieve analyse? [→ document?]
4. Heeft de gemeente beleid ter zake ontwikkeld? [→ document?] Staat het thema op de politieke agenda?
5. Zijn er beleidsnota's over? Heeft gemeente (raad dan wel college) meetbare doelen geformuleerd (SMART)? [→ document?] Zijn deze in overleg met Tandem tot stand gekomen?
6. Is vanuit de doelen af te leiden wat van Tandem werd verwacht voordat met project werd begonnen? Is er vanuit de gemeente een soort 'program van eisen' gesteld aan Tandem? [→ document?]

Offerte en onderhandelingsfase

7. Was vooraf inzicht bij tandem dat de interventie via het project tot het gewenste resultaat zou leiden ('evidence based')? [→ document?]
8. Was er een projectomschrijving/activiteitenplan? Zijn de (geoffreerde) prestaties van tandem beschreven in: throughput (inzet d.m.v. activiteiten), output (geleverde diensten) en/of resultaat? [→ document?]
9. Gingen de onderhandelingen met de gemeente over a. de doorvertaling van de gewenste doelen/program van eisen naar de prestaties en b. over de aantallen prestaties? Wat waren de knelpunten/geschilpunten? Hebben de onderhandelingen geleid tot wijzigingen in het oorspronkelijke activiteitenplan?
10. Geeft de subsidiebeschikking een goede weergave van de afgesproken prestaties en gewenste resultaat? Met andere woorden: sluit de beschikking inhoudelijk en financieel goed aan op het activiteitenplan?

Uitvoeringsfase

11. Is het project conform het voorstel/activiteitenplan uitgevoerd? Wat waren eventuele wijzigingen (inhoudelijk? Financieel?)? Waren die cruciaal voor het resultaat van het project?
12. Hoe werd de voortgang van het project gemonitord? [→ document?]

13. (eventueel) Heeft er bijsturing door Tandem plaatsgevonden toen de voortgang in gevaar kwam?
14. Hoe werden de prestaties geregistreerd? [→ document?]
15. Werden de kenmerken van de deelnemers geregistreerd? [→ document?]
16. Is de tijdsbesteding van de uitvoerders bijgehouden (tijdsregistratie)? [→ document?]
17. Deden zich bijzondere (onverwachte) zaken voor tijdens de uitvoering van het project? Zo ja, hoe zijn deze opgelost?

Evaluatiefase

18. Is na afloop van het project schriftelijk gerapporteerd over de inhoudelijke resultaten aan de gemeente? Hoeveel tijd zat er tussen afloop en rapportage [→ document?]
19. Zijn de afgesproken prestaties in termen van throughput en output gerealiseerd? Is het gewenste bereik onder de doelgroep gerealiseerd? [→ document?]
20. Is er een resultaatmeting bij de gebruikers uitgevoerd (bv. tevredenheidsmeting). Zijn andere resultaten gemeten (bv. doorstroom, gewenst bereik van eindtermen door gebruikers)? [→ document?] Wat waren de resultaten? Zijn deze bij de gemeente bekend?
21. Is er enigerlei vorm van evaluatie van het project geweest? [→ document?] Wat waren de bevindingen? Zijn deze bij de gemeente bekend?
22. Zijn er vergelijkbare gegevens van andere projecten elders (benchmark)?
23. Is er overleg met de gemeente geweest over de prestaties (ad 19) en resultaten (ad 20, 21 en 22) geweest? Wat was de uitkomst hiervan? [→ document?]
24. Waren de met het project ingezette middelen conform de planning?
25. Waren er afspraken met de gemeente over de toetsing van het project en de daarmee bestede gelden?
26. Indien de afgesproken resultaten (ad 18) en/of prestaties (ad 19) niet zijn behaald: is Tandem hierop door de gemeente 'afgerekend'? Hoe? (financieel, of in de toekomst?)
27. Zijn de prestaties en resultaten van het project besproken in de gemeenteraad? Wat waren de conclusies?
28. Wat heeft Tandem er zelf van geleerd? Heeft Tandem bijstellingen gepleegd in de nieuwe uitvoering van het project? Heeft Tandem op andere wijze veranderingen doorgevoegd (bijvoorbeeld planning en control, methodewijziging)?

Algemene checklist voor groepsgesprekken met medewerkers van gemeente Nijmegen

De hoofdonderdelen van het gesprek betreffen de werkwijze richting Tandem¹ in de verschillende fasen van een activiteit of project:

- **Beleidsvorming:**
Is er beleid voor de betreffende activiteiten/projecten? Is er sprake van meetbare doelen? Wie nam het initiatief voor het ontwikkelen van dit beleid (gemeente, Tandem, overige professionals, burgers)? Is vanuit de doelen af te leiden wat van Tandem werd verwacht voordat met het project werd begonnen? Is er vanuit de gemeente een soort 'programma van eisen' gesteld aan Tandem?
- **Offerte en onderhandelingsfase:**
Is onderhandeld over de opzet van de betreffende activiteiten/projecten? Waarover gingen die onderhandelingen (doelen, prestaties, ...)? Geeft de subsidiebeschikking een goede weergave van de afgesproken prestaties en gewenste resultaten? Met andere woorden: sluit de beschikking inhoudelijk en financieel goed aan op het activiteitenplan?
- **Uitvoering:**
Hoe en op basis waarvan is en wordt gestuurd door de gemeente?
- **Evaluatie:**
Hoe en op basis waarvan is geëvalueerd door de gemeente? Hoe is/wordt omgegaan met de resultaten? Indien de afgesproken resultaten en/of prestaties niet zijn behaald: is Tandem hierop door de gemeente afgerekend? Hoe? Zijn de prestaties en resultaten van het project besproken in de gemeenteraad (raadscommissie)? Wat waren de conclusies?

Wij horen graag van jullie hoe een en ander in de praktijk voor de activiteiten/projecten waarbij jullie betrokken zijn in zijn werk gaat (is gegaan).

¹ Deze onderdelen staan ook in de gesprekken met Tandem centraal. In die gesprekken gaan we echter gedetailleerd in op de diverse onderdelen en vragen we zo veel mogelijk stukken op.

Bijlage 10: Bevindingen projectonderzoek bewonersondersteuning

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek bewonersondersteuning achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen of ferte- en onderhandelingsfase
- Bevindingen uitvoering
- Bevindingen evaluatie
- Resultaten

Bijlage 10: Bevindingen projectonderzoek bewonersondersteuning

Aanpak onderzoek

- Gekozen voor vier wijken: nieuwbouw (Voorstenkamp), herstructurering (Wolfskuil, tevens wijk met budgethoudende bewonersorganisatie (STOUW), ernstige leefbaarheidsproblematiek (Meyhorst), wijk met wisselende status (Benedenstad);
- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd;
- Gesprek gevoerd met opbouwwerkers van Tandem die bewonersondersteuning in de geselecteerde wijken leveren;
- Gesprek gevoerd met wijkmanagers van de geselecteerde wijken van de gemeente Nijmegen
- Bewoners gehoord uit bewonersgroepen die door Tandem ondersteund worden in de geselecteerde wijken. Alleen bewoners van de wijken Wolfskuil en Benedenstad hebben gebruik gemaakt van onze (persoonlijke) uitnodiging hierover met ons te spreken.

Korte beschrijving project

Bewonersondersteuning maakt onderdeel uit van de budgetsubsidie. Doelstelling, vraag en aanbod zijn hierin als volgt geformuleerd:

- Doelstelling en beoogd effect
 - Algemeen: bewonersparticipatie, vergroting leefbaarheid, meer toegang tot voorzieningen, zelfstandig werkende vrouwengroepen.
- Vraag aan Tandem
 - Wat: Opbouwwerk, specifieke activiteiten voor probleemgroepen en allochtonen
 - Klantgroep: Wijkbewoners, speciale aandacht voor allochtone vrouwen
 - Waar: Aanpak- en attentiegebieden
 - Wanneer: 2000 – 2002
- Aanbod van Tandem
 - Regulier: spreekuren, ondersteuning bewonersorganisaties en kadergroepen, welkomsprojecten, ondersteuning vrijwilligerskader allochtone vrouwengroepen, inspraak jongeren bij buurtontwikkelingen
 - Flexibel: op basis van wijkperspectiefplannen en budgetafspraken SWON

In het jaarplan 2003 is de doelstelling van bewonersondersteuning volgens de systematiek van output financiering als volgt geformuleerd:

- Activeren van potenties door het betrekken en ondersteunen van bewoners bij het verbeteren van het wonen en leven in de wijk, onder meer door het initiëren van voorzieningen.
- Ontwikkelen en toepassen van specifieke methodieken, gericht op bewonersparticipatie.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen langdurige ondersteuning en korte ondersteuning. Voor de eerste vorm is het dubbele aantal uren beschikbaar.

Voor beide doelstellingen is aangegeven hoeveel uren en eenheden hiervoor gepland zijn en wat binnen deze doelstellingen wordt geleverd. Tevens is te zien in welke filiaalgebieden de uitvoering van deze doelstelling aan de orde is. In het activiteitsoortenboek is de aanpak meer specifiek uitgewerkt. Hierin zijn benoemd: uitgangssituatie en doel, doelgroep, werkwijze, kenmerken van het product, geboden menskracht, aanpasbaarheid product, benodigde samenwerking, resultaten, kosten op jaarbasis.

Specifieke afspraak die gemaakt is bij het jaarplan 2003 is dat Tandem in 2003 kwalitatief onderzoek doet naar de ondersteuning van bewonersorganisaties. Dit is gebeurd in de vorm van een schriftelijke enquête.

Behalve de ca. 4.000 uur bewonersondersteuning die in de budgetsubsidie zijn vastgelegd zijn er nog de volgende contractvormen:

- Ondersteuning in opdracht van een budgethoudende bewonersorganisatie. Deze huren zelf Tandem in. Als voorbeeld hiervan zijn de activiteiten voor STOUW bekeken.
- Projectmatige inzet in opdracht van een bewonersorganisatie die over projectgelden beschikt. Dit is bijv. het geval in het project Onze Buurt aan Zet in de Benedenstad.
- Projectmatige inzet in opdracht van de gemeente of – via de gemeente – een convenant van partijen. Voorbeeld: projecten voor Meyhorst maisonnettes.

Bewonersondersteuning vanuit de budgetsubsidie wordt uitgevoerd vanuit de filialen van Tandem. Projectmatige inzet valt onder de (centrale) afdeling Ontwikkeling. Deze afdeling heeft naast deze – additioneel gefinancierde – projectenportefeuille ook een – deels regulier, deels projectmatig – gefinancierde taak m.b.t. methodiekontwikkeling.

Bevindingen beleidsvorming

Er is geen recente beleidsnota over bewonersondersteuning¹. Het beleid staat dus niet 'op papier'. Maar uit de bestudering van plannen, offertes en verslagen en uit de gesprekken blijkt, dat er wel zoiets als *impliciet beleid* is.

Dit impliciete beleid m.b.t. bewonersondersteuning richt zich op de volgende zaken:

- Wat is het doel van bewonersondersteuning?
- Welke groepen in welke wijken hebben recht op ondersteuning?
- Welke vorm van ondersteuning moet Tandem bieden?

¹ In maart 1995 zijn onderdelen van de notitie 'Toekomst bewonersondersteuning' vastgesteld. Bij dat besluit heeft de gemeenteraad het College opgedragen na overleg met betrokkenen voor 1 januari 1997 een voorstel aan de raad voor te leggen waarin het geschetste kader voor de bewonersondersteuning wordt ingevuld met afspraken over taakstellingen, werkzaamheden en rapportages. Dit kader hebben wij niet aangetroffen.

Een belangrijke bron van inzicht in het impliciete beleid vormen de werkplannen van Tandem zelf, die gebaseerd lijken te zijn op een onderliggende beleidsvisie. De gemeente heeft, voor zover wij aan de hand van stukken en gesprekken hebben kunnen nagaan, geen inhoudelijke opmerkingen gemaakt over de plannen voor Samenlevingsopbouw in de verschillende jaarplannen. Correspondentie over de jaarplannen en notities voor College en commissie gaan alleen over 'waar' (welke wijken), hoeveel (aantallen uren ondersteuning) en 'hoe duur' (budgetten voor Samenlevingsopbouw). Je zou daaruit mogen concluderen dat de gemeente het eens is met de impliciete beleidsvisie van Tandem. Hieronder gaan we nader in op die impliciete beleidsvisie, die bij een nadere beschouwing toch niet op alle punten gedeeld wordt.

In 2003 werkt Tandem aan nieuw beleid en is een mission-statement opgesteld. Ook de gemeente formuleert momenteel nieuw beleid. Vanuit de gemeente is recent gestart met overleg met bewonersgroepen hierover.

Impliciet beleid 1: beleid met betrekking tot het doel van bewonersondersteuning

Met betrekking tot het doel van bewonersondersteuning zijn er verschillende benaderingen, waar niet expliciet een hiërarchie in wordt aangebracht. Het doel lijkt op verschillende schaalniveaus te liggen: op de problemen in de wijk en de behoeften van bewoners (het Collegeprogramma 2003-2006), op het functioneren van bewonersgroepen en op het niveau van de individuele actieve bewoner (het ontwikkelen van potenties etc). Eventuele spanningen tussen die niveaus worden in het beleid niet benoemd. In de praktijk spelen wel vragen als: zijn de huidige actieve bewoners een goede graadmeter van de vragen in de wijk, hoe ga je om met conflicten en meningsverschillen tussen bewoners, hoe stimuleer je participatie van groepen die ondervertegenwoordigd zijn.

Geen van deze doelen wordt 'smart'² geformuleerd. Of het nu gaat om 'betere wijken zonder problemen', 'zoveel mogelijk betrokken bewoners' of 'bewoners die hun talent maximaal ontwikkelen', in geen van de gevallen worden daarvoor concrete prestaties benoemd. Toch zijn op elk van die drie schaalniveaus wel uitspraken gedaan.

Doel 1: de schaal van de wijk: betere functionerende wijken

Voor de ontwikkeling van het jaarplan bewonersondersteuning hanteert Tandem in theorie een heldere systematiek. Er is een analysefase waarin gegevens over de wijk, vragen van de gemeente, vragen van bewoners en ervaringen uit eerdere jaren samen zouden moeten komen. In het Collegeprogramma wordt daarvoor de systematiek van het Wijkaanpakplan genoemd, maar deze plannen zijn pas voor enkele wijken afgerond. Het wijkaanpakplan zou een goede manier kunnen zijn om de doelen van bewonersondersteuning te formuleren in termen van 'resultaten in de wijk'. Een voorbeeld van hoe dat zou kunnen uitpakken is te vinden in twee additionele projecten in opdracht van het Meyhorst-convenant. In de offertes voor deze projecten wordt een schets gegeven van de problematiek in het betreffende gebied. De voorgestelde – en

² SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel Realistisch, Tijdgebonden.

later ook uitgevoerde – projecten zijn direct gericht op het verbeteren van de (in dit geval sociale) situatie in de buurt. De verslaglegging over die projecten benoemt ook resultaten op het niveau van de relaties tussen bewoners.

Doel 2: de schaal van de bewonersgroep: beter functionerende bewonersorganisaties /meer bewonersbetrokkenheid

Een schaalniveau lager zijn is de opdracht aan Tandem het faciliteren van bewonersorganisaties en het stimuleren van actieve betrokkenheid van bewoners. Ook op dit niveau geen ‘smart’ geformuleerde prestaties, maar wel een aantal (indirect af te leiden) beleidsuitgangspunten. In de theoretische visie van gemeente en (in mindere mate) Tandem zou bewonersondersteuning geslaagd zijn wanneer deze op termijn overbodig wordt. In ten minste één geval werd besloten dat een groep niet meer op ondersteuning kon rekenen (binnen de reguliere subsidie) maar werd deze vervolgens op projectbasis toch weer mogelijk gemaakt (Benedenstad). De deelnemers aan de bijeenkomst met bewoners gaven aan, juist wel behoefte te hebben aan de zekerheid van een professional die zaken uit handen neemt waarvoor vrijwilligers niet geëquipeerd zijn. De in 2003 door de gemeentelijke wijkmanagers ontwikkelde ‘mal’ voor bewonersondersteuning neemt zelfredzaamheid weer expliciet als criterium om geen ondersteuning toe te kennen. Ook met betrekking tot de duur van bewonersondersteuning wordt zelfredzaamheid genoemd: bewonersondersteuning mag niet structureel zijn, maar moet na enkele jaren stoppen.

Doel 3: de schaal van de individuele bewoner: ontplooiing van potenties

Dit doel keert terug in alle jaarplannen van Tandem, maar is noch tijdens de bewonersbijeenkomst, noch in het gesprek met ambtenaren sterk naar voren gekomen. Sturen op dit doel zou veronderstellen dat op individueel niveau de ‘beginsituatie’ wordt vastgesteld, dat begeleidingsplannen worden uitgezet, scholingsbijeenkomsten georganiseerd etc. Van dat alles lijkt geen sprake te zijn.

Besluitvorming over doelen:

Met betrekking tot de doelen van ondersteuning kan dus geconstateerd worden dat:

- Ze niet expliciet, transparant en toetsbaar geformuleerd zijn
- De kaders waarbinnen ze toetsbaar gemaakt zouden kunnen worden vaak ontbreken (bijv. door ontbrekende wijkaanpakplannen)
- Frictie tussen doelen op een verschillend schaalniveau niet benoemd wordt, dus ook niet opgelost
- Eventuele verschillen in opvatting tussen bewoners, medewerkers Tandem, medewerkers en bestuur van de gemeente Nijmegen niet expliciet worden vastgelegd.

De beslissing ‘wat goede bewonersondersteuning is’ is aan de gemeenteraad. Voor wat betreft de wijken benoemt het Collegeprogramma de vraag en behoeften van bewoners als graadmeter voor de inzet van Tandem. In de praktijk zijn het echter vooral medewerkers van de gemeente en van Tandem die de keuzes maken. Maar hoe zij de

keuzes maken is niet precies navolgbaar. De systematiek die in de jaarplannen wordt genoemd (Hoe is dit jaarplan tot stand gekomen?) worden – ook volgens Tandemmedewerkers zelf – eerder intuïtief dan formeel gevolgd. De sociale analyse of de evaluatie van vorig jaar liggen niet op het bureau tijdens het schrijven van het werkplan.

In de regel worden de beste afspraken over de te leveren ondersteuning gemaakt binnen projectmatig gefinancierde activiteiten of in de ondersteuning van budgethoudende wijkorganisaties. Dit blijkt uit de stukken en wordt ook in gesprekken aangegeven. Als gemeente (of convenant) opdrachtgever zijn van Tandem, vormen resultaten op wijkniveau het ijkpunt. Bij het werk voor budgethoudende organisaties wordt daarnaast ook expliciet gestuurd op ondersteuning van actieve bewoners. De derde doelstelling, ontwikkelen van potenties, ontbreekt in projecten, maar wordt in de budgetsubsidie juist zeer sterk aangezet.

Impliciet beleid 2: Wie komt in aanmerking voor ondersteuning?

De tweede beleidsmatig te beantwoorden vraag zou moeten zijn: welke bewoners (of welke wijken) komen in aanmerking voor ondersteuning? Ondersteuning is immers een schaars goed (dat wil zeggen: dat leiden we af uit de commotie die ontstaat als een groep niet meer voor ondersteuning in aanmerking komt). Uit de stukken en gesprekken distilleren we verschillende opties om te bepalen wie ondersteund wordt:

- De aard van de wijk speelt een grote rol. Ondersteuning is in principe bedoeld voor aanpak- en attentiewijken. Bij wijken die van status veranderen (bijv. Benedenstad) kan dat leiden tot het besluit om ondersteuning stop te zetten. In de praktijk wordt zo'n besluit vaak weer deels herroepen, ofwel door een politieke lobby, ofwel door additioneel geld op projectbasis in te zetten voor ondersteuning (in het geval van Benedenstad: Onze Buurt aan Zet).
- In de in 2003 door de gemeente ontwikkelde 'mal' wordt een sterrenstelsel geïntroduceerd, waarbij bewonersgroepen die veel 'sterren' hebben meer recht hebben op ondersteuning. De *behoefte* aan ondersteuning levert sterren op. Zelfredzaamheid kost sterren. In die optiek zou Tandem groepen moeten begeleiden naar zelfstandigheid. Dat leidt tot de paradox dat succesvolle groepen hun recht op ondersteuning verliezen. In de visie van bewoners is ondersteuning van Tandem veel meer gericht op het creëren van *randvoorwaarden* waarbinnen vrijwilligers prettig kunnen werken. Voor hun is ondersteuning meer een *premie op actie* dan een *begeleiding naar zelfredzaamheid*. De indruk is gewekt dat deze paradox nooit besproken is in een open overleg tussen de verschillende partijen.
- In theorie zou ondersteuning vooral geleverd moeten worden aan groepen die nu ver van de participatiepraktijk afstaan, zoals jongeren en allochtonen. In additionele projecten heeft Tandem laten zien daarvoor methodieken te kunnen ontwikkelen. In de dagelijkse praktijk van de budgetsubsidie domineren de autochtone 40-plussers.
- In het Collegeprogramma wordt de wens uitgesproken 'vraaggestuurd' te werken, de problemen in de wijk centraal te stellen en de betrokkenheid van alle bewoners te bevorderen. Vertegenwoordigers van bewonersorganisaties zijn positief over de

mate waarin uitvoerders van Tandem hun vragen serieus nemen. Maar als de representativiteit van bewonersorganisaties te wensen over laat, is het niet zeker dat dit ook de vragen uit de wijk zijn.

Uit het gesprek met bewoners is gebleken dat de keuze 'wie wel en wie niet' het heetste hangijzer in het licht van de komende bezuinigingen is. Er is zeer veel behoefte aan een transparant model. De mal zou zo'n transparant model kunnen vormen, maar het is de vraag of de achterliggende beleidskeuzes voldoende zijn doordacht en gecommuniceerd. In het gesprek met de wijkmanagers is aangegeven dat de invulling nu onvoldoende in onderling overleg heeft plaatsgevonden, waardoor de invulling te veel situationeel en persoonlijk bepaald is. Men is van mening dat een stap vooruit is gezet, die in de toekomst om verdere verbetering vraagt.

Impliciet beleid 3: welke vorm van ondersteuning

Pas na beantwoording van de twee eerdere beleidsvragen kan bepaald worden welke vorm van ondersteuning de gemeente bij Tandem zou moeten inkopen. Als 'vragen en problemen in de wijk' het schaalniveau zijn van waaruit Tandem zijn doelen moet destilleren, volgen daaruit ondersteuningsvormen die:

- gefocust zijn op de fysieke en sociale ontwikkelingen in de wijk
- gericht zijn op het betrekken van zoveel mogelijk bewoners, als 'vraagbaak' (wat willen jullie in de wijk) en als 'producent': hoe maken we de wijk samen beter.
- leiden tot grotere activiteiten en activiteiten voor speciale doelgroepen
- en een bijdrage leveren aan de sociale infrastructuur van de wijken.

De indruk is gewekt dat Tandem deze vormen ook aanbiedt. Een groot deel van de reguliere ondersteuningsuren is direct gericht op het mogelijk maken van wijkvoorzieningen voor en door bewoners (bijv. Het Oude Weeshuis, de digitale trapvelden), op het organiseren van evenementen en bijeenkomsten (vaak gericht op kinderen en hun ouders), op het organiseren van 'onderzoek' (wijkscouw, enquêtes), op het informeren van bewoners via wijkkranten of spreekuren, etc. Binnen de voorgestane systematiek van het Wijkaanpakplan 'met opdracht aan Tandem' zouden dergelijke activiteiten meer systematisch en toetsbaar benoemd en gemonitord kunnen worden. Door de ambtenaren is genoemd, dat de bijdrage van Tandem aan de wijken niet alleen middels bewonersondersteuning, maar ook door het organiseren van jongerenwerk plaatsvindt. (Hang)jongeren hebben vaak een negatieve invloed op de leefbaarheid. Jongerenwerk is in die context vaak een vorm van buurtverbetering.

Als we het schaalniveau van de actieve bewonersgroepen als uitgangspunt nemen, gaat het om heel andere vormen van ondersteuning. Bewoners geven aan behoefte te hebben aan deskundigen met een goed netwerk op het stadhuis, aan onafhankelijke advisering, aan praktische hulp bij de administratie, aan aanwezigheid op tijdstippen dat de vrijwilligers niet beschikbaar zijn. Al die vormen van ondersteuning worden door Tandem geleverd. De afspraken over de gewenste vorm van ondersteuning worden vaak

mondeling gemaakt, behalve wanneer in opdracht van budgethoudende organisaties wordt gewerkt.

Ondersteuning op het schaalniveau van de individuele bewoner

Hoewel 'de potenties van bewoners' dominant zijn in alle (papieren) jaarplannen, lijken ze in de praktijk niet te leiden tot specifiek aanbod aan bewoners. In het werkplan van de afdeling Ontwikkeling staan wel een paar programma's die op het helpen ontwikkelen van talenten zijn gericht (bijv. de ABCD-methode van McKnight).

Tot besluit: de beleidsfase

Er worden veel beleidskeuzes gemaakt, intern binnen Tandem of binnen de gemeente, of in bilaterale contacten tussen ondersteuner en bewoners of tussen wijkambtenaar en opbouwwerker. Er lijkt echter geen *beleid* te zijn dat met alle betrokkenen besproken is, dat is uitgewerkt in toetsbare doelstellingen en in te leveren producten. In de praktijk bereiken partijen vaak overeenstemming over de te leveren diensten, maar in de regel wordt die overeenstemming niet gecommuniceerd naar andere betrokkenen. Dus als bewoners om ondersteuning vragen, maken Tandem en gemeente afspraken, en 'merken de bewoners het wel'. Of als bewoners en ondersteuner een takenpakket afspreken, gaat er – volgens mondelinge informatie – meestal een afschrift naar de wijkmanager. Eventuele reacties worden dan in mondeling overleg besproken.

Bevindingen offerte- en onderhandelingsfase

Omdat er geen consequent en toetsbaar *beleid* is vastgesteld, lopen beleids- en offertefase vaak door elkaar. Het beleid is wat in het jaarplan wordt overeengekomen. 'Overeengekomen' is met betrekking tot de budgetsubsidie nog een groot woord. Aangegeven is dat vanuit het ambtelijk apparaat nauwelijks input wordt geleverd voor de (gewijzigde) gemeentelijke vraag. Dus stelt Tandem zijn jaarplan nogal autonoom op. Noch op het jaarplan, noch op het jaarverslag wordt substantieel inhoudelijk commentaar geleverd door de gemeente. Tandem mag er dus vanuit gaan 'de goede dingen te doen'.

De 'globaliteit' van het jaarplan maakt het wel mogelijk, om daarna op wijk- en projectniveau nog afspraken met elkaar te maken. In verschillende wijken is er intensief contact tussen wijkambtenaar en opbouwwerker. Het gaat daarbij om mondelinge afspraken, veelal zonder afschrift naar bewoners of bestuur.

Een positieve uitzondering qua transparantie vormen de projecten die op basis van additionele financiering worden uitgevoerd, hetzij voor de gemeente, voor een convenant of voor budgethoudende bewonersorganisaties. Hier is ons echter opgevallen, dat in die projecten de relatie tussen 'regulier' en 'additioneel' vaak niet benoemd wordt. Is 'additioneel' nodig omdat het reguliere werk niet goed gebeurt? Het kostte ons veel tijd om uit te zoeken wat bijvoorbeeld rondom de Meyhorst gebeurt in twee parallelle additionele projecten op wijkniveau (maisonneteprojecten), één stedelijk project met een wijkgerichte component (Trabou Tin), flink wat uren uit de budgetsubsidie en een 'regulier' extra budget vanuit het convenant. De Meyhorst is in een gesprek met

ambtenaren 'een enclave met eigen regels' genoemd. Hierbij is aangegeven dat hierdoor de kans op een inhoudelijke oplossing steeds kleiner wordt; aan de andere kant moet ook geconstateerd worden dat het wel helpt.

De additionele offertes zijn een stuk transparanter dan de afspraken binnen de reguliere ondersteuning, maar ze voldoen in veel opzichten nog niet aan de 'smart'-criteria. Over het algemeen wordt input en throughput benoemd. Toetsbare resultaten zijn we slechts bij hoge uitzondering tegengekomen. De gemeente vraagt er ook niet om en reageert niet op de voorstellen van Tandem op dit terrein. Aangegeven is dat zolang de budgetsubsidie niet helder is over deze zaken, het ook lastig is aan te geven waar het 'extra' van het project precies inzit.

In het offertestadium valt op, dat het gaat om afspraken van Tandem met de gemeente òf van Tandem met de bewoners. Tri-partite-afspraken zijn alleen gemaakt in het geval van de ondersteuning van de Wijkraad Benedenstad in 'Onze buurt aan zet': het profiel is opgesteld door bewoners en gemeente, en twee concurrerende organisaties konden hierop offreren. In de regel wordt 'de derde partij' niet gekend in de uitkomsten van overleg.

Bevindingen uitvoering

Door het ontbreken van toetsbare doelstellingen is het niet goed mogelijk een oordeel te vellen over de uitvoering.

Algemeen:

- Noch in de gesprekken met de ambtenaren, noch in die met de bewoners hebben we veel kritiek gehoord op de wijze waarop uitvoerders bij Tandem hun werk doen. Ook in bewonersonderzoek dat Tandem zelf heeft uitgevoerd scoort Tandem vrij goed.

Op het schaalniveau van de wijk:

- Vraagtekens kunnen worden gezet bij het daadwerkelijk bereik van activiteiten. Het kader van bewonersorganisaties is bijzonder smal. Als het tot de taken van Tandem behoort om zoveel mogelijk bewoners te betrekken, lukt dat met betrekking tot de formele bewonersvertegenwoordigingen slecht. In specifieke projecten kan Tandem echter een prima bereik realiseren, ook met 'moeilijk' bereikbare doelgroepen.
- Over de aanwezigheid van Tandem in de wijken wordt wisselend gedacht. Niet iedereen is overtuigd van 'het filiaal' als organisatievorm, fysieke aanwezigheid met een servicebalie in een wijkcentrum wordt wel gewaardeerd (Tandem noemt dit zelf de winkelfunctie).
- Er is bezorgdheid over het voornemen van het college om de wijkambtenaren meer bevoegdheden te geven ten koste van bewonersondersteuning. De onpartijdigheid en flexibiliteit van Tandem worden zeer gewaardeerd; deze zou niet kunnen worden ondervangen door ambtenaren.

Op het schaalniveau van bewonersorganisaties:

- Bewonersorganisaties zijn over het algemeen zeer tevreden over de ondersteuning die ze van Tandemmedewerkers krijgen. Zij geven wel aan dat de opbouwwerkers

weinig ruimte hebben in de uitvoering; vragen moeten de hele Tandem-organisatie door, voor deze beantwoord worden.

- Hoewel bewoners in de uitvoering om specifieke vaardigheden vragen, is er binnen de bewonersondersteuning nauwelijks sprake van functiedifferentiatie of specialismen. Bewoners krijgen 'een' ondersteuner, maar kunnen niet vragen om een boekhouder of een tekstschrijver voor de buurtkrant.
- Tandem-medewerkers werken in een tamelijk 'spannende' omgeving, met bewoners die gefrustreerd zijn over hun overheid, hun buurtgenoten, het gebrek aan erkenning voor hun inzet. De meest actieve en betrokken bewoners zijn niet altijd de makkelijkste mensen in de omgang. Wij kregen de indruk dat Tandem-medewerkers heel vaardig zijn in het laveren tussen partijen.
- Bewoners geven aan ook de inzet van ID-banen zeer te waarderen en maken zich zorgen over de vermindering van budgetten daarvoor.

Op het schaalniveau van de individuele bewoner:

- We hebben ons geen oordeel kunnen vormen over de mate waarin Tandem erin slaagt 'potenties' te helpen ontwikkelen. Dat er een aantal zeer betrokken bewoners zijn die het gevoel hebben dat ze dankzij Tandem meer bereiken staat buiten kijf.

Bevindingen evaluatie

Wat in de beleidsfase fout gaat, wrekt zich in alle volgende fasen. Een goede evaluatie van activiteiten is niet mogelijk in de zin van: hebben we de beoogde resultaten bereikt? Want die resultaten zijn vooraf nooit zo benoemd.

Toch vinden er wel evaluaties plaats. Jaarverslagen of verslagen van projecten zijn overwegend beschrijvend van aard. Er wordt geen relatie gelegd tussen beginsituatie, beoogd en bereikt doel en de toegepaste methodiek.

Bewoners en Tandem geven aan, niet de indruk te hebben dat verslagen ook gelezen worden door de gemeente. Er wordt ten minste zelden een ontvangstbevestiging, laat staan een inhoudelijke reactie verstuurd.

Maar ook binnen Tandem is het niet standaard dat evaluaties een rol spelen in de planning voor het volgende jaar. Wel in het theoretische model van planvorming, maar zelden in de praktijk. We hebben één voorbeeld gevonden van een geslaagde methode die om die reden in een vervolgproject opnieuw wordt toegepast. We kennen geen voorbeelden van negatieve evaluaties die geleid hebben tot het niet meer aanbieden van een bepaald product. Het komt natuurlijk wel voor dat een activiteit niet meer wordt aangeboden, maar in het besluit daartoe lijkt een evaluatie nooit een rol te spelen. Er staat daarvan tenminste niets op schrift.

Ook mondelinge evaluaties leiden niet tot aantoonbare bijsturing. Uit verschillende verslagen blijkt onvrede over de smalle vertegenwoordiging van de buurt in wijkraad of bewonerscommissie. Maar een actieplan 'Doe mee in de wijkraad' hebben wij niet aangetroffen. 'Constateren' leidt niet altijd tot interveniëren.

In het veld van bewonersparticipatie zijn er altijd veel spelers. Als iets niet lukt kan het altijd aan een ander liggen. Daarom zou het belangrijk zijn om strakker aan te geven welke rol Tandem in een project vervullen moet en hoe deze rol in prestaties vertaald

kan worden. Pas dan kan een evaluatie plaatsvinden van het *functioneren* van Tandem. Zonder die rollen en prestaties te benoemen, wordt het denkbaar dat successen worden toegeschreven aan de eigen inzet, en mislukkingen aan omstandigheden. Dat geldt overigens voor alle partijen in het proces.

Resultaten

Bewonersondersteuning en opbouwwerk vormen een zeer breed werkterrein. Omdat de doelen van bewonersondersteuning onvoldoende zijn uitgesproken, moet Tandem aan uiteenlopende verwachtingen voldoen.

Of 'Tandem de dingen goed doet': we hebben geen signalen van grote onvrede ontvangen. Op onderdelen kan het ongetwijfeld wat scherper, creatiever, en gericht op een breder publiek. Waar bewoners vragen om heel concrete ondersteuning zouden meer specialistische functies ontwikkeld kunnen worden, of 'formats' waarmee elke ondersteuner meer kwaliteit kan leveren. In zijn algemeenheid zou het niveau van schriftelijke communicatie omhoog kunnen: nieuwsbrieven, overeenkomsten en evaluaties zijn niet altijd scherp geformuleerd.

Dat brengt ons bij de vraag of 'Tandem de goede dingen doet': die vraag is alleen te beantwoorden als gemeente, Tandem en bewoners samen een paar fundamentele beleidskeuzes maken. Als het college *de vraag van bewoners* centraal wil stellen, zou Tandem de opdracht kunnen krijgen het voortouw te nemen bij het ontwikkelen van wijkaanpakplannen. *Maar* als het functioneren van bewonersorganisaties de norm is, dan gaat het om heel ander aanbod. In dat geval moeten procedures ontwikkeld worden op 'ondersteuning op maat' te leveren.

De ambitie van Tandem om 'potenties van bewoners te ontwikkelen' vindt niet zoveel weerklank. Ongetwijfeld heeft de inzet van Tandem dat effect gehad voor veel bewoners, maar het is een doel waar moeilijk op te sturen is.

Bijlage 11: Bevindingen projectonderzoek coördinatie Open Wijkschool

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek coördinatie Open Wijkschool achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen of ferte- en onderhandelingsfase
- Bevindingen uitvoering
- Bevindingen evaluatie
- Resultaten

Bijlage 11: Bevindingen projectonderzoek coördinatie Open Wijkschool

Aanpak onderzoek

- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van Tandem voor de coördinatie Open Wijkschool (OWS);
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van de gemeente Nijmegen voor de coördinatie OWS (binnen groepsgesprek over andere projecten);
- Groepsgesprek gevoerd met overige professioneel betrokkenen bij de OWS (twee OWS'en (De Klumpert, Interacker), De Lindenberg, KION, Openbare Bibliotheek, ROC, Sportservices);
- Groepsgesprek gevoerd met enkele ouders met kinderen op een OWS (De Wieken (5), Michiel de Ruyter (2), Het Octaaf (1), Dukendonck (2), De Zonnewende (2)).

Beschrijving project

De coördinatie OWS maakt onderdeel uit van de budgetsubsidie. Voor een deel vindt uitvoering plaats op basis van een aanvullende subsidie en op declaratiebasis.

In het jaarplan 2003 is de doelstelling van de coördinatie OWS volgens de systematiek van output financiering inhoudelijk niet nader geconcretiseerd. Aangegeven is hoeveel uren en eenheden hiervoor gepland zijn en wat binnen deze doelstellingen wordt geleverd. Tevens is te zien in welke filiaalgebieden de uitvoering van deze doelstelling aan de orde is. In het activiteitsoortenboek is de aanpak meer specifiek uitgewerkt. Hierin zijn benoemd: uitgangssituatie en doel, doelgroep, werkwijze, kenmerken van het product, geboden menskracht, aanpasbaarheid product, benodigde samenwerking, resultaten, kosten op jaarbasis.

Bevindingen beleidsvorming

In 1998 is gestart met het project OWS. Aanleiding was de wens het gemeentelijk beleid voor kinderen te integreren. Dit heeft uiteindelijk zijn beslag gekregen in de nota 'Op weg naar OWS', die door de gemeenteraad is vastgesteld (1 april 1998). Tandem is hier vanaf het begin bij de ontwikkeling van de OWS betrokken geweest, omdat het aansloot op projecten/activiteiten waar Tandem al bij betrokken was (onderwijsvoorangsbeleid). In het gesprek dat wij hebben gevoerd met medewerkers van Tandem is tevens aangegeven dat Tandem zich vanuit haar visie en taakstelling aangesproken voelde een bijdrage te leveren, omdat juist Tandem vanuit zijn brede ervaringen in staat zou zijn de noodzakelijke verbindingen te leggen, tussen wijk, ouders, kinderen en school.

In de gevoerde gesprekken is aangegeven dat er geen specifieke analyse of probleemstelling gemaakt is voorafgaand aan het ontwikkelen van de OWS. Volgens de

betrokkenen speelde bij de ontwikkeling van de OWS een aantal zaken een rol. Het ging dan met name om diverse onderzoeken vanuit het onderwijsveld, signalen van Tandem en de brede overtuiging dat het Gemeentelijk Onderwijsachterstandenbeleid (GOA) alleen niet voldoende was, omdat het vooral gericht is op leren op school en niet daarbuiten. In deze omgeving sprak het idee van de OWS erg aan.

De eerdergenoemde nota "Op weg naar OWS" is de start van de ontwikkeling van de OWS. In een drietal aanpakwijken is de samenwerking tussen basisscholen en hun 'bondgenoten' (zoals Tandem, de Lindenberg en KION) begonnen. In dit visiedocument werden twee hoofddoelstellingen onderscheiden:

- voorschoolse en buitenschoolse opvang ter voorkoming en bestrijding van onderwijsachterstanden;
- buitenschoolse activiteiten worden beter op school afgestemd zodat hun bereik en effectiviteit wordt vergroot.

Over de coördinatie van de activiteiten in een OWS wordt nog niet gerept.

In de Kadernota "Open wijk scholen in Nijmegen; het kind centraal..." (januari 1999) wordt het concept van OWS verder uitgewerkt. In deze nota worden de doelstellingen aangevuld. Het gaat nu ook over de ontwikkelkansen van de ouders en over het versterken van de sociale structuur en cohesie van de aanpak- en attentiewijken. Deze doelstellingen zijn niet meetbaar gemaakt.

Over de coördinatie wordt gesteld dat de regie van het netwerk rond de OWS berust bij de stadsdeelcoördinatoren, maar dat de coördinatie van de uitvoering per wijk kan verschillen. Uiteindelijk komt de coördinatie terecht bij duo's, bestaande uit de directeur van de school en een medewerker van Tandem (vaak de filiaalhouder) – zie hierna.

De OWS'en maken elk jaar een werkplan waarin de doelstellingen zijn vertaald naar activiteiten, mede aan de hand van een analyse van de wijk en de behoefte van de kinderen. Er is overigens geen systematische vraaganalyse. Op basis van de sociale atlas, vragen en signalen van ouders en kinderen en wijkgegevens wordt de vraag zo goed mogelijk in beeld gebracht.

De werkplannen verschillen overigens tot op heden duidelijk van opzet en inhoud. Het duidelijkst is dat te zien in het overzicht aan activiteiten dat de OWS onderneemt. Dat maakt het vergelijken – tot op heden – erg moeilijk. Overigens is er afgelopen schooljaar vanuit de gemeente een (gestandaardiseerd) format voor werkplan en verantwoording gemaakt, dat vanaf nu gebruikt gaat worden.

Bevindingen offerte- en onderhandelingsfase

In 1998 heeft de regiegroep OWS (partners in OWS onder leiding van de gemeente) afspraken gemaakt over de invulling van de OWS. Hier zijn ook afspraken gemaakt over wie wat zou moeten doen. De coördinatie van de OWS wordt als duo-functie ingevuld door basisscholen en Tandem. Door Tandem (of anderen) is hiervoor geen offerte gemaakt. Het leveren van de coördinatie op de eerste drie OWS door Tandem werd ten

laste gebracht van het reguliere budget van Tandem (budgetsubsidie). De coördinatie door Tandem op de OWS' en die daarna ontstonden vond tot juli 2003 op declaratiebasis plaats. Per juli 2003 heeft Tandem een beschikking van de gemeente gekregen voor de coördinatie OWS op de overige OWS'en (dus exclusief de coördinatie voor de eerste drie OWS die al in de budgetsubsidie zijn meegenomen). In deze beschikking is geen rekening gehouden met de twee OWS'en die per schooljaar 2003/2004 van start zijn gegaan. Hierover is volgens Tandem met de gemeente de afspraak gemaakt de coördinatie op declaratiebasis uit te voeren.

In de gesprekken met de gemeente en Tandem is aangegeven dat geen onderhandelingen plaatsvinden over de inzet met betrekking tot de coördinatie OWS. Wel is het zo dat de coördinator van Tandem wordt geselecteerd via een sollicitatieronde. Het initiatief voor de sollicitatieprocedures wordt genomen door de projectleider van de gemeente. De sollicitatiecommissie bestaat uit vertegenwoordigers van: de basisschool die OWS wordt, het Tandemfiliaal(gebied) waarbinnen de aankomend OWS ligt of de afdeling Ontwikkeling van Tandem en (eventueel) de ouders. De gemeentelijke projectleider is voorzitter van de sollicitatiecommissie. Verder is aangegeven dat in toenemende mate onderhandeld wordt over het te realiseren bereik van activiteiten.

Bevindingen uitvoering

In de gesprekken hebben wij zowel gesproken over de OWS als fenomeen, als over de coördinatie OWS door Tandem. Bij de beschrijving van de bevindingen hebben wij deze onderscheiden.

De Open Wijkschool als fenomeen

Uit alle gesprekken is naar voren gekomen dat de OWS' en sterk van elkaar verschillen. Aangegeven is dat dit onder meer te maken heeft met de fase-verschillen van de OWS' en. Er zijn OWS' en die als enkele jaren draaien, er zijn OWS' en die dit schooljaar van start zijn gegaan en er zijn OWS' en die nog opgestart moeten worden. Verder is aangegeven dat er veel vrijheden zijn; per lokatie worden afspraken gemaakt over de concrete invulling van de OWS. Hierbij is aangetekend dat de laatste tijd (vanuit de gemeente) gewerkt wordt aan het verkrijgen van meer structuur in de OWS. Aangegeven is dat dit meer overeenstemming over de OWS vereist.

Zowel de medewerkers van Tandem als de overige professioneel betrokkenen geven aan, dat alleen op hoofdlijnen overeenstemming bestaat over de doelen die worden nagestreefd. Bij de invulling daarvan in de praktijk ontstaan tegenstellingen. Aangegeven is dat het hierbij om meer gaat dan de gebruikelijke problemen bij samenwerking. Als oorzaak hiervan is genoemd dat de aanbieders van activiteiten naast hun OWS-aanbod ook hun eigen aanbod kennen en bovendien elke OWS ook anders is. Het managen van de werkvloer hierop blijkt in de praktijk lastig. Het maakt het bepalen van het aanbod soms ook lastig, omdat de uitvoerders in een spagaat komen tussen de eigen organisatie en de verschillende OWS' en. Sportservices noemde bijvoorbeeld de opdracht van de eigen organisatie (sport is doel) en die van de OWS (sport als middel).

Vanuit de professioneel betrokkenen is aangegeven dat de inzet van middelen voor de OWS door de gemeente niet aansluit op de snelle ontwikkeling van de OWS. Als voorbeeld is genoemd de verdeling van de extra € 600.000,-- voor extra activiteiten in de OWS. De verdeling van deze middelen verloopt volgens de betrokkenen traag en onduidelijk. Als oorzaak voor de trage verdeling is aangegeven dat er voor is gekozen de besluitvorming hiervoor op bestuursniveau neer te leggen. De onduidelijkheid heeft er mee te maken dat de verdeling onder meer plaatsvindt op basis van een opgave van de aanbieders van wat zij leveren in de wijken, zonder dat vooraf helder is gedefinieerd welke activiteiten hierbij moesten worden opgegeven. In het algemeen is niet duidelijk wat een OWS-activiteit is en wat een reguliere activiteit. Voor de scholen is het onderscheid echter zeer bepalend voor de extra financiën die zij al dan niet ontvangen. In het gesprek met Tandem is de definitie-kwestie ook naar voren gebracht. Toen is ook aangegeven dat hier zelfs per Tandem-filiaal (nog) verschillend mee wordt omgegaan.

In de gesprekken die wij hebben gevoerd is de OWS steeds een succes genoemd, waar verdere verbetering mogelijk en noodzakelijk is. In de gesprekken met de overig professioneel betrokkenen en de ouders is gevraagd drie sterke en drie zwakke punten van de OWS te noemen. Een overzicht van hetgeen is genoteerd is opgenomen aan het einde van deze bijlage. In het gesprek met de professioneel betrokkenen kwamen de volgende successen expliciet naar voren:

- Met de OWS is er sprake van goede ingangen voor de aanbieders. Aangegeven is dat sprake is van een goed en toegankelijk netwerk in de wijk (met name vanuit de school en Tandem). De OWS blijkt bijvoorbeeld een prima aanspreekpunt in de wijk voor het werven van ouders voor taallessen van het ROC.
- De noodzakelijke verbindingen zijn eenvoudiger te leggen en kunnen beklijven.
- Er is sprake van een goed activiteitenaanbod.
- Er nemen over het algemeen veel kinderen deel aan de activiteiten. Ten aanzien van dit punt is echter ook aangegeven dat de deelname wisselt. Als oorzaken hiervan zijn aangegeven de fase-verschillen tussen de OWS' en.
- Er komen meer kinderen in aanraking met de buitenschoolse activiteiten dan zonder OWS het geval zou zijn geweest.
- De OWS heeft een belangrijke preventieve werking. In Hatert is bijvoorbeeld een buurtnetwerk opgezet met alle participanten (ook politie, huisartsen, ...) waarin signalen vanuit de school en de wijk bij elkaar worden gebracht, zodat tijdig kan worden ingegrepen. Zonder OWS was dit niet gelukt.

Uit het gesprek met de ouders kwam naar voren dat niet alleen zij, maar ook hun kinderen zeer enthousiast zijn over de OWS en de activiteiten die daar plaatsvinden. Bedacht moet echter worden dat deze groep ouders niet representatief geacht mag worden voor de hele doelgroep.

Voornaamste punt van kritiek van de ouders is dat onvoldoende naschoolse activiteiten plaatsvinden. Dit punt is ook aangedragen door de professioneel betrokkenen. Zij

schatten in dat kinderen minder dan de helft van het schooljaar deel kunnen nemen aan één buitenschoolse activiteit.

Als belangrijke succesfactor voor de OWS is door zowel scholen, aanbieders van activiteiten als de ouders de inzet van ID'ers genoemd. Verwacht wordt dat deze noodzakelijke capaciteit niet ondervangen kan worden met vrijwilligers. De ervaring leert dat deze het werk vaak toch als meer vrijblijvend zien. Bovendien blijkt het erg lastig vrijwilligers te vinden. De dreiging van afschaffing van de ID-banen wordt met zorg tegemoet gezien.

Een knelpunt dat de aanbieders naar voren hebben gebracht, is het feit dat de verdeling van financiën jaarlijks opnieuw wordt gemaakt. Hierdoor is het niet goed mogelijk meerjarige contracten aan te gaan. Consequentie hiervan kan zijn dat de continuïteit in gevaar komt. Continuïteit is voor het boeken van successen juist erg belangrijk genoemd.

Knelpunt dat verder is genoemd door de professioneel betrokkenen is dat vanuit de gemeente veel en steeds meer van de OWS wordt verwacht. Wanneer een probleem wordt geconstateerd, wordt al snel aan de OWS gedacht om dit op te lossen. Ook de medewerkers van Tandem hebben dit punt genoemd.

De medewerkers van Tandem noemen verder dat de gemeentelijke sturing op (middelen voor) de wijken (dat wil zeggen hoe zwaarder de problematiek des te meer middelen zijn beschikbaar) niet helemaal spoort met het sturen op OWS'en (uitgangspunt: zoveel mogelijk OWS'en). Ad hoc moeten hier telkens oplossingen voor gevonden worden.

De coördinatie Open Wijkschool

Voor iedere OWS is in principe 20 uur per week coördinatie beschikbaar; de verdeling van deze uren tussen school en Tandem vindt in onderling overleg plaats. Volgens de Tandem-medewerkers die wij hebben gesproken maakt de beschikking, in combinatie met het Tandem-activiteitsoortenboek en de profielschets coördinator OWS, voldoende helder wat van Tandem verwacht wordt. De taakverdeling is in principe zo dat de coördinator van de school de activiteiten die een relatie met school hebben coördineert en de Tandem-coördinator de buitenschoolse activiteiten. In de praktijk is dit niet altijd het geval. Vaak wordt in onderling overleg bepaald, gegeven de situatie op dat moment, wie wat doet. Op deze manier wordt de coördinatie werkenderweg ingevuld. Door de aanbieders van activiteiten is aangegeven, dat voor hen vaak niet duidelijk is wie wat doet. Er is echter ook aangegeven dat het koppel directeur school / Tandem-coördinator als duo goed functioneert. Over de kwaliteit van de Tandem-coördinatoren is men over het algemeen wisselend tevreden. Er worden grote kwaliteitsverschillen gezien.

In het gesprek met de Tandem-medewerkers is aangegeven dat de functie van coördinator in de loop van de tijd verzwaard is. Impliciet zijn steeds meer taken bij de coördinator komen te liggen. Als voorbeelden zijn genoemd de verdeling van de extra beschikbare middelen en de vertaling van meetbare doelstellingen naar de werkplannen.

Ten aanzien van de Tandem-coördinatoren hebben de overige professioneel betrokkenen bij de OWS aangegeven dat de coördinatoren die niet tevens filiaalhouder zijn, te weinig bevoegdheden hebben. Het vraagt veel van deze medewerkers om zaken rond te krijgen. Men is van mening dat Tandem deze medewerkers meer mogelijkheden moet geven om te kunnen sturen.

Overigens is door de professioneel betrokkenen ook opgemerkt dat de Tandem-coördinator een dubbele pet op heeft, omdat Tandem ook één van de aanbieders van activiteiten in de OWS is.

De gemeentelijke projectleider voert sinds 2003 overleg met de coördinatoren OWS. Voorheen was dat één keer per twee maanden. De coördinatoren (directeuren) van de scholen die wij hebben gesproken zijn zeer tevreden over de aansturing van het coördinatorenoverleg door de gemeente. In dit overleg worden eventuele problemen besproken en wordt gewerkt aan oplossingen daarvoor. Opgemerkt werd dat het vinden van oplossingen niet altijd meevalt, omdat de afstand tussen het programmamanagement en de werkvloer groot is. De aanbieders hebben hierop aangevuld, het jammer te vinden dat geen centraal overleg (meer) plaatsvindt met hen. Eigenlijk zou het beter zijn – zo vinden alle aanwezige professioneel betrokkenen die wij hebben gesproken – om de schooldirecteuren te mandateren om contracten te sluiten over het aanbod met de aanbieders, in plaats dat dit via de schoolbesturen loopt. Er moet nu een afzonderlijke hulpconstructie gevonden worden door de gemeentelijke projectleider te laten afstemmen met de discipline-ambtenaren, die op hun beurt overleg voeren met de betrokken aanbieder. Men is van mening dat deze weg veel te tijdrovend is en het risico van miscommunicatie groot is. In de voormalige regiegroep namen alle 'bondgenoten' deel; op die manier was sprake van een rechtstreeks overleg.

De scholen en professioneel betrokkenen hebben aangegeven dat wanneer men voor de keuze zou komen te staan zelf te bepalen bij welke organisatie de coördinatie zou worden ingekocht, men voor Tandem zou kiezen. De redenen hiervoor zijn dat Tandem een goed netwerk heeft in de wijken en dat Tandem een brede organisatie is op welzijnsgebied. Daarnaast is aangegeven dat men het stedelijk karakter (werken met Nijmeegse instellingen) van de OWS van belang vindt voor de continuïteit van de OWS.

Zoals aangegeven zijn de scholen en de aanbieders over het algemeen tevreden over de coördinatie op de OWS door Tandem. Zij hebben echter ook een aantal verbeterpunten genoemd). In het gesprek kwamen de volgende deels op Tandem gerichte verbeterpunten expliciet aan de orde:

- Tandem:
 - Meer coaching en begeleiding van vrijwilligers en ID-ers door Tandem. Naar de mening van de betrokkenen doet Tandem hier in vergelijking met andere instellingen weinig aan. Dit wordt als één van de oorzaken genoemd van de hoge doorstroming van vrijwilligers bij Tandem.

- Versterken van de kwaliteit om te organiseren bij sommige Tandem-coördinatoren.
- Vergroten van de bevoegdheden van Tandem-coördinatoren die niet tevens filiaalhouder zijn.
- Algemeen:
 - Meer uren beschikbaar stellen.
 - Verhelderen van de bevoegdheden van de coördinatoren. Aangegeven is dat dit punt ook uitgebreid aan de orde is geweest op de recente studiedag met betrekking tot de OWS. Opgemerkt is dat deze verbetering past bij de fase waarin de OWS nu terecht is gekomen. Nu de eerste slagen zijn gemaakt, ontstaat behoefte aan het verbeteren van het proces. Daar hoort ook duidelijkheid over de bevoegdheden bij.
 - Inbrengen van de aanbieders in een afstemmingsoverleg nu de regiegroep is opgeheven.
 - Verbeteren van beheersmatige zaken in en rond het gebouw en de kinderen die deelnemen aan activiteiten (wie is verantwoordelijk voor het gebouw na schooltijd, en wie is verantwoordelijk voor het vervoer van kinderen van en naar de activiteiten, zeker als die buiten het schoolgebouw plaatsvinden?). Op dit moment ontbreekt centrale opvang (het hart van de OWS).

In het overzicht aan het einde van deze bijlage zijn alle sterke en zwakke punten opgenomen die door de professioneel betrokkenen zijn genoteerd.

Bevindingen evaluatie

In 2002 heeft een algemene evaluatie van de OWS plaatsgevonden - tijdens een studieochtend - onder de titel: 'waar staan we en hoe willen we verder?'

Belangrijke conclusies waren:

- de meerderheid van de betrokkenen steunt de opbouw van de OWS'en van onderaf (maatwerk per wijk)
- uit de eerste monitorgegevens blijkt dat het aantal activiteiten voor kinderen en ouders flink toeneemt
- er is meer aandacht nodig voor de betrokkenheid van de ouders en de wijkbewoners
- er is een goed begin gemaakt met het slechten van de 'schotten' tussen de diverse werksoorten
- het programmagestuurde werken dient beter gefaciliteerd te worden vanuit stedelijk niveau
- er ontbreken nog bepaalde voorwaarden om goed te werken, zoals een goede beheers- en exploitatiestructuur, ruimte voor scholing, ambtelijke ontschotting en een betere regie vanuit de regiegroep
- er is meer budget nodig, zowel vanuit de overheid als vanuit de scholen en instellingen (nieuwe keuzes maken)

Op basis van deze evaluatie is geen Plan van Aanpak opgesteld voor het vervolg; de methodiek de OWS werkenderweg te ontwikkelen is voortgezet.

De jaarlijkse werkplannen OWS worden mede gebaseerd op een evaluatie van het werkplan van het voorafgaande jaar. Zoals eerder is gesteld, verschillen deze werkplannen onderling sterk (hoewel daar verandering in gaat komen). Deze werkplannen zijn aan de gemeenteraad gestuurd. De werkplannen betreffen de OWS in de volle breedte, de coördinatie van Tandem maakt daar onderdeel van uit. Volgens de agenda's van de raad(scommissie) zijn de werkplannen OWS nooit in de raad(scommissie) behandeld.

Door de afdeling Onderzoek & Statistiek is een monitor ontwikkeld voor de OWS. Deze monitor is uitgevoerd over 2001. Voor 2002 is de monitor niet uitgevoerd. Nagegaan wordt nog hoe de monitor verbeterd kan worden.

Tandem rapporteert aan de gemeente de geleverde uren en eenheden. Dit is ook de informatie die de gemeente gevraagd heeft. Tandem heeft geen specifieke klanttevredenheidsonderzoeken gedaan onder de gebruikers van activiteiten van de OWS.

Op dit moment wordt gewerkt aan het formuleren van meer meetbare doelstellingen. Dat zal betekenen dat ook de verantwoording daarop moet worden aangepast. In het gesprek met de medewerkers van Tandem is aangegeven, dat de gemeente duidelijk moet maken of en hoe deze hierop gaat sturen. Tot nu toe komt er vanuit de gemeente (of de kerngroep op de lokatie) geen feedback op de resultaten zoals die gemeld worden in het werkplan. En dat terwijl de beoordeling van het succes van een activiteit veelal een persoonlijke inschatting van de coördinator is (op basis van geluiden van deelnemers en verzamelde gegevens door aanbieders); er is (nog) geen eenduidigheid over de vraag wanneer een activiteit geslaagd is.

Ons is aangegeven dat brede evaluaties beter uit te voeren zullen zijn, naarmate de aanpak (werkplanning, verslaglegging) van de OWS meer gestandaardiseerd wordt. Er zijn nu nog te veel (fase)verschillen tussen de OWS'en.

Resultaten

Er is nog niets te zeggen over het bereiken van de actuele doelstellingen van de OWS, namelijk het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen, het vergroten van ouderbetrokkenheid en het versterken van de sociale structuur van de wijk. De 'meetbare normen' die de gemeente onlangs heeft gesteld zijn nog niet gemeten. In die zin zijn er nog geen resultaten.

Wel kan als resultaat gemeld worden dat er veel ouders en kinderen aan de activiteiten van de OWS deelnemen. Of door deze deelname de doelstellingen van de OWS bereikt worden, is niet met zekerheid te zeggen.

Bijlage 1: Sterke en zwakke punten van de OWS (schriftelijke weergave door de professionals aanwezig tijdens het gesprek met de Rekenkamer)

Sterke punten:

a. Kind- /oudergericht

- Bereik van de kinderen in de wijk
- Betrokkenheid ouders met kinderen
- Ontwikkelingskansen mbt kinderen
- Activiteiten voor kinderen op maat, betrokkenheid ouders
- Meer mogelijkheden voor sport, kunst, techniek onder + na school
- Koffie-uurtje, pubercursus: opvoedingsondersteuning laagdrempelig
- Zicht op gebruikers van OWS
- Generatie/ samenhang

b. Instellings- en samenwerkingsgericht

- De zorg heeft korte lijnen (NIM, Tandem, GGD, Politie, etc.: buurtnetwerk werkt preventief)
- Contacten div. instellingen op beleidsniveau van de OWS
- Verbinding maken, mensen komen met elkaar in contact (werkers, bewoners)
- 'Samen' onder een dak
- Een doel(groep)
- Kwaliteit professionele ondersteuning
- Instellingen in de wijk weten elkaar gemakkelijker te vinden
- Versterken van elkaar: meerwaarde van samenwerking
- Intermediair

c. Wijkgericht

- Buurtfunctieversterkend
- Duidelijk aanspreekpunt in de wijk
- Ontmoetingspunt in de wijk
- ID-ers komen uit de populatie van de wijk: sterke betrokkenheid

Zwakke punten:

a. Algemeen

- Financiering soms onduidelijk; weinig structuur
- Continuïteit middelen
- De verwachtingen van 'buitenaf' zijn hooggespannen; in hoeverre is dit reëel/haalbaar?

b. Coördinatie / organisatie

- Coördinatie van alle belanghebbenden wordt erg complex
- Coördinatie slokt erg veel tijd op, waardoor andere taken in de knel komen
- Aansturing/ coördinatie moeilijk door bureaucratisch systeem
- Persoonsafhankelijk, afhankelijk van synergie
- School heeft een grote stem in het geheel, dit maakt het soms log
- Verantwoordelijkheid geldt bij besturen
- Moeilijke organisatie: aanbod te veel/ te weinig
- Aansturing/ regie/ rolverdeling OWS – gemeente
- 'Tempo' / voortgang
- Coördinatie OWS zelf: 2 scholen binnen 1 OWS

c. Beheer

- Beheer en exploitatie, verantwoordelijkheid in deze
- Beheerszaken niet goed geregeld
- Wegbezuinigingen ID'ers
- Continuïteit kwaliteit vrijwilligers, ondersteuning, facilitering

d. OWS-activiteiten

- Te weinig middelen voor de extra activiteiten
- In hoeverre zicht op niet-opvoeders in de wijk?
- Nog zwak is gezamenlijke pedagogische uitgangspunten

e. Samenwerking

- Afstemming en overleg
- Belangenverstrengeling
- Op eigen locatie partners die afhaken, nieuwe partners zoeken
- Afstemming op lokaal niveau: bij activiteiten in veel OWS'en niet altijd haalbaar

Bijlage 2: Sterke en zwakke punten van de OWS (schriftelijke weergave door de aanwezige ouders tijdens het gesprek met de Rekenkamer)

Sterke punten:

a. Kindgericht

- Kinderen worden gestimuleerd en begeleid in allerlei activiteiten, kunnen zo talenten ontdekken en samen leuke dingen doen onder goede begeleiding. Waar ze normaal niet de kans voor hadden, omdat er geen geld voor was.
- De buurt is toch niet zo ideaal om kleine kinderen te laten spelen; daardoor zijn ze nu ook nuttig bezig met veel plezier en van de straat.
- Ontwikkeling van kinderen is goed.
- Ze zijn van de straat af
- Danslessen en handvaardigheid vind ik leuk
- Omdat mijn kinderen lang willen blijven op school
- Kinderen leren er veel van, ze kunnen spelen en andere kinderen leren kennen van verschillende leeftijd en hun tijd goed vervuld
- Kinderen leren ook wat extra lichamelijke oefeningen en verschillende soorten activiteiten
- Ze doen sport
- Ze leren ook koken
- Veel kinderen kunnen daar hun huiswerk maken
- Leren hoe ze met computer kunnen omgaan
- Leren met andere kinderen om te gaan en vriendschap sluiten
- Culturele activiteiten bereikbaar voor alle kinderen uit de wijk
- Belangstelling van kinderen
- Kinderen zijn met verschillende activiteiten bezig
- Kinderen kennen elkaar van school
- Het heeft nut voor multiculturele samenwerking.

b. Oudergericht:

- Vrijdagsochtend is het inloop voor ouders, bijna altijd druk, zo leren we ook ouders kennen van kinderen en babbelen over onze kinderen; zo kunnen we ook erachter komen hoe onze kinderen het doen en wat we aan onze problemen moeten doen
- Je leert veel meer mensen uit de wijk kennen
- Grote ideeënpool voor activiteiten die door ouders worden opgepakt

c. Organisatiegericht:

- Samenwerking tussen de verschillende partners
- Coördinatie
- Continuïteit contactpersonen

- Vast aanspraakpunt
- Gastvrouw is bekend, vertrouwd → heel belangrijk voor kinderen
- Goede professionele begeleiding
- Goede samenwerking tussen OWS, Tandem en school
- Goede betrokkenheid tussen de vrijwilligers en tandem; goede communicatie tussen medewerkers van Tandem en de vrijwilligers

Zwakke punten:

- Niets
- Heb geen zwakke punten

a. Accommodatie

- Mindere dingen van OWS: altijd wordt er toegezegd dat er een ruimte komt aan het schoolplein zodat ook daadwerkelijk meer gedaan kan worden voor en met ouders en kinderen (maar het komt er niet van). Bij Michiel de Ruyter is de huiskamer in het wijkcentrum, waar ze niet de mogelijkheid hebben om naar buiten te gaan.

b. Activiteiten

- Er zijn te weinig activiteiten, bijv. sport (dit jaar). Vorig jaar was dit wel iedere week
- Bepaalde activiteiten staan of vallen met de persoonlijkheid van de Tandem-medewerker
- Weinig belangstelling van ouders
- Niet genoeg activiteiten
- Moeten meer / langer activiteiten komen; meer lichaamsbeweging

c. Beheer

- ID-banen die verdwijnen. Door de bezuinigingen vervallen straks wel de vrijwilligersbanen ook wel als de open wijk school dicht gaat of door de bezuiniging.
- OWS te weinig open, geen beheer

d. Coördinatie

- Te weinig tijd voor echte coördinatie omdat er te veel lopende zaken slecht geregeld zijn; naam open wijk school geeft onduidelijkheid

Bijlage 3: Uitslag schriftelijke enquête onder de aanwezige ouders tijdens het gesprek met de Rekenkamer

Voor meting van 'belang' op de schaal van 1 tot 10 geldt:

1	=	integendeel, het is helemaal niet zo, ik ben het ermee oneens, ik vind het juist slecht
5	=	het maakt me niet uit, voor mij is het hetzelfde, of het een of het ander
10	=	ja, zo is het, ik ben het er erg mee eens, voor mij is het zeer belangrijk

- a) *Hoe belangrijk is het voor je, op een schaal van 1 tot 10, dat je kind tekent, schildert, creatief bezig is?*
Gemiddeld: 8,5

Gebeurt dat ook door de activiteiten van de open wijk school? (beste antwoord omcirkelen s.v.p.)

Ja: 8x

Soms: 3x

Nee: 0x

- b) *Hoe belangrijk is het voor je dat je kind beweegt, danst, sport?*
Gemiddeld: 9,6

Gebeurt dat ook door de activiteiten van de open wijk school? (beste antwoord omcirkelen s.v.p.)

Ja: 7x

Soms: 4x

Nee: 0x

- c) *Hoe belangrijk is het voor je dat je kind door naschoolse activiteiten contacten legt?*
Gemiddeld: 9,2

Gebeurt dat ook door de activiteiten van de open wijk school? (beste antwoord omcirkelen s.v.p.)

Ja: 10x

Soms: 1x

Nee: 0x

- d) *Hoe belangrijk is het voor je dat je kind, naast de normale lessen, extra oefeningen krijgt om eventuele taalachterstand in te halen?*
Gemiddeld: 6,2 (N.B. 3x1 en 3x5 gescored)

Gebeurt dat ook door de activiteiten van de open wijk school?

Ja: 3x

Soms: 3x

Nee: 4x (waarvan één score van 8)

- e) *Hoe belangrijk is het voor je, dat je kind zich betrokken voelt bij de school?*
Gemiddeld: 9

Gebeurt dat ook door de open wijk school?

Ja: 8x

Soms: 3x

Nee: 0x

- f) *Hoe belangrijk is het voor je, dat je kind eigen activiteiten heeft, waardoor het thuis iets minder druk wordt?*
Gemiddeld: 7,5

Helpt de open wijk school bij het opvangen van je kind?

Ja: 3x

Soms: 4x

Nee: 4x

- g) *Hoe belangrijk is het voor je, dat je zelf contacten hebt in de wijk:*
Gemiddeld: 8,3

Draagt de open wijk school daar aan bij?

Ja: 6x

Soms: 4x

Nee: 1x

Bijlage 12: Bevindingen projectonderzoek open inloop jongeren

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek open inloop jongeren achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen of ferte- en onderhandelingsfase
- Bevindingen uitvoering
- Bevindingen evaluatie
- Resultaten

Bijlage 12: Bevindingen projectonderzoek open inloop voor jongeren

Aanpak onderzoek

- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd;
- Gesprek gevoerd met twee medewerkers van Tandem die 'open inloop voor jongeren' leveren;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van de gemeente Nijmegen die betrokken zijn bij de 'open inloop voor jongeren' (binnen groepsgesprek over andere projecten);
- Jongeren die deelnemen aan de 'open inloop voor jongeren' geënquêteerd.

Beschrijving project

De 'open inloop voor jongeren' maakt onderdeel uit van de budgetsubsidie. Deze activiteit valt onder het cluster 'jeugdbeleid'. Doel van de activiteit is 'hulp bij gestructureerde invulling van de vrije tijd'; dit is breder dan de open inloop voor jongeren. Het gaat om een vraag en aanbod voor jeugd/jongeren van 0 – 18 jaar. De vraag aan en het aanbod van Tandem zijn als volgt geformuleerd:

Vraag aan Tandem:

Wat:	• Vrijtijdsactiviteiten (dit is inclusief vakantie-activiteiten), accommodatiegebonden en ambulant (het ambulante werk is gericht op jongerenontmoetingsplaatsen, sportbuurtwerk en speelplekken), minimaal 717 uur
Klantgroep:	• Jongeren van 0 – 18 jaar
Waar:	• Aanpak- en attentiewijken en wijken waar zich knelpunten voordoen
Wanneer:	• 2000 – 2002
Resultaat:	• Verslag • Jeugdmonitor door de gemeente • Op grond daarvan nadere gegevens • Gemiddeld bereik in 2000: 750 – 1000 jongeren

Aanbod van Tandem:

Regulier:	• Zomertour ^{*1} • Organisatie/uitvoering activiteiten in De Mix, Sprokkelenburg, Piramide, Dunya, De Driesprong, enz. • Activiteiten rondom/vanuit JOP's • Begeleiding sportgroepen, begeleiding Melkertmedewerkers sport • Pleinactiviteiten (o.a. sport) • Theaterproject Splash
Flexibel:	• Extra jongerenwerk Tolhuis en Neerbosch-Oost op basis van aparte afspraken met DWL/ISA

In het jaarplan 2003 is de doelstelling van 'open inloop voor jongeren' volgens de systematiek van output financiering als volgt geformuleerd:

¹ Met een * is aangegeven welke producten volledig uit projectsubsidies worden betaald.

- Mede realiseren van ruimte in de vorm van ontmoetingsplekken en activiteiten in de wijk/stad voor 0-12, **12-18** en 18+ met de nadruk op ontmoeting en recreatie, als aanvulling op buitenschoolse opvang.

De doelgroep zijn jongeren vanaf 12 jaar, met als hoofddoelgroep IVBO en VBO (dus jongeren met een lagere opleiding).

Voor deze doelstelling is aangegeven hoeveel uren en eenheden hiervoor gepland zijn en wat binnen deze doelstellingen wordt geleverd. Tevens is te zien in welke filiaalgebieden de uitvoering van deze doelstelling aan de orde is. In het activiteitsoortenboek is de aanpak meer specifiek uitgewerkt. Hierin zijn benoemd: uitgangssituatie en doel, doelgroep, werkwijze, kenmerken van het product, geboden menskracht, aanpasbaarheid product, benodigde samenwerking, resultaten, kosten op jaarbasis.

Over de werkwijze wordt in het activiteitsoortenboek gesteld: “De jongeren kunnen een kop thee krijgen, spelletjes doen, internetten, lekker kletsen en informatie krijgen voor leuke activiteiten.”

Bevindingen beleidsvorming

Op het moment van vaststelling van de budgetsubsidie was er geen sprake van een gemeentelijke beleidsvisie op het lokaal sociaal beleid. Ook specifiek op het gebied van ‘open inloop voor jongeren’ was geen beleid vastgesteld.

In september 2001 heeft de gemeenteraad het Nijmeegs integraal jeugdbeleid 2001 – 2004 ‘allemaal tellen ze mee’ vastgesteld. In dit plan is bestaand sectoraal jeugdbeleid bij elkaar gebracht en is op onderdelen nieuw beleid geformuleerd. Dit plan heeft geen betrekking op ‘open inloop jongeren’, hiervoor is een afzonderlijke nota aangekondigd (2002)². Een dergelijke nota is nog niet door de gemeenteraad vastgesteld. In de gesprekken met Tandem op management niveau in het kader van de subsidierelatie, is het accommodatiegebonden jeugdbeleid als voorbeeld genoemd, waarbij men een visie van de gemeente mist. Omdat er geen gemeentelijk beleid voor accommodatiegebonden jongerenwerk is, worden ad-hoc maatregelen genomen, waar Tandem ook weer ad-hoc op moet reageren. Een voorbeeld hiervan is het project Heseveld, waar in 2001 – op verzoek van de gemeente – een ontmoetingsplek voor jongeren wordt gerealiseerd, gelet op de overlast door jongeren in de wijk.

In het gesprek met de jongerenwerkers is aangegeven dat hun indruk is dat de subsidie van de gemeente voor de open inloop met name gericht is op het verminderen van de overlast voor de buurt. Van daaruit is hun uitgangspunt dat open inloop laagdrempelig is

² “Voor het brede (met name) accommodatiegebonden jeugd- en jongerenwerk wordt in 2002 een visie ontwikkeld, die afzonderlijk aan de raad wordt voorgelegd,. Naast wijkgebonden aanbod besteden we hierin ook aandacht aan stedelijk jeugd- en jongerenwerk. Vraagpunten zijn wat tot een basispakket voor alle jeugdigen wordt gerekend, welk belang aan jeugdhonken wordt gehecht, hoe vorm te geven aan aanbod voor kwetsbare, risico- en probleemjeugd. Ook betrekken we hierbij de afweging of het kindervakantiewerk een algemeen toegankelijke activiteit behoort te blijven of meer een activiteit ook en/of vooral met kinderen die weinig vakantiemogelijkheden hebben (onder andere minimagezinnen, alleenstaande eenoudergezinnen). We beogen vanaf 2003 operationalisering van dit beleid”(Allemaal tellen ze mee, Nijmeegs integraal jeugdbeleid 2001 – 2004, blz 13).

en er ontmoeting kan plaatsvinden. De jongerenwerkers en de jongeren die naar de open inloop komen bepalen vervolgens samen hoe de open inloop eruit ziet. De actuele problematiek en de behoeften van de jongeren worden daarin ingepast.

Bevindingen offerte- en onderhandelingsfase

Zowel de jongerenwerkers als de gemeentelijke ambtenaren die wij hebben gesproken over de open inloop voor jongeren, zijn niet bekend met een offerte- en onderhandelingstraject. Zij gaven allen aan dat zij niet betrokken worden of zijn bij offertes of onderhandelingen in het kader van de budgetsubsidie (jaarplannen).

Bevindingen uitvoering

Er zijn door Tandem geen rapportages of beschrijvingen overlegd die inzicht kunnen geven in de activiteiten, anders dan folders met gegevens over plaats en tijd van activiteiten die worden georganiseerd en een fotoboek.

Om beter zicht te krijgen op de uitvoering hebben wij schriftelijke enquêtes afgenomen op het moment dat een activiteit plaatsvond bij de op dat moment aanwezige jongeren. De enquêtes zijn afgenomen tussen 18 en 26 september. De resultaten uit de enquêtes hebben wij beschreven onder het kopje 'resultaten'.

Bij het voorbereiden van het afnemen van de enquêtes hebben wij Tandem gevraagd ons een actuele lijst te sturen van activiteiten 'open inloop jongeren' in de tweede helft van september/begin oktober. Het is ons opgevallen dat het beantwoorden van deze vraag (vanuit de filialen) behoorlijk wat moeite (doorlooptijd) kostte. Uiteindelijk hebben wij van alle filialen waarin open inloop jongeren aan de orde is een folder met de gevraagde gegevens ontvangen. De folders bleken niet alle geheel juist. In één van de folders wordt 'huiswerkbegeleiding' in zijn algemeenheid aangekondigd. Navraag leverde op dat deze activiteit voor het laatst in 2001 is georganiseerd. Omdat de meeste jongeren hun huiswerk al op school hebben gemaakt, was er vrijwel geen belangstelling meer voor deze activiteit. Verder bleek, nadat wij onze planning hadden gemaakt, een klein aantal activiteiten toch niet plaats te vinden in de periode waarin wij geënuquêteerd hebben. Wij hebben een overzicht hiervan achter aan deze bijlage opgenomen. Daarnaast zijn door ziekte van enquêteurs bij een viertal geplande activiteiten geen enquêtes afgenomen.

Naar aanleiding van het feit dat een aantal activiteiten niet doorging hebben wij bij Tandem de urenverantwoording over 2002 opgevraagd met betrekking tot de open inloop voor jongeren (JB 1.1)³. Hieruit komt naar voren dat er grote verschillen zijn tussen de filialen in de mate van realisatie van de geplande uren. Deze zijn opgenomen in de volgende tabel.

³ Dit is de code die hiervoor binnen Tandem wordt gebruikt.

Filiaal	Gepland 2002 (uren)⁴	Gerealiseerd 2002 (uren)	Saldo
Dukenburg-noord	111	148	+ 37 (+ 33%)
Dukenburg-zuid	616	240	- 376 (- 61%)
Goffert/Willemskwartier	355	190	- 165 (- 47%)
Hatert	44	25	- 19 (- 43%)
Lindenholt	278	306	+ 28 (+ 10%)
Oost/Centrum	264	189	- 75 (- 28%)
Stedelijk Allochtoon Jongerenwerk	151 ⁵	187	+ 36 (+ 24%)
Totaal	1819	1284	- 535 (- 29%)

Wij zijn niet nagegaan wat de redenen zijn voor meer of minder tijdsbesteding.

Bevindingen evaluatie

Wij hebben geen specifieke evaluatie met betrekking tot de open inloop jongeren kunnen vinden. In het gesprek met ambtelijke sleutelfiguren is aangegeven dat zo'n evaluatie ook niet bestaat, omdat open inloop jongeren onderdeel uitmaakt van de budgetsubsidie. Bij de beoordeling van de verantwoording van de budgetsubsidie zijn zij nooit betrokken.

De evaluatie die op basis van de Asv 2000 moet worden uitgevoerd in het laatste jaar van de looptijd van de budgetsubsidie heeft in het geval van Tandem niet plaatsgevonden. In het kader van het traject output financiering is afgesproken daar geen inzet op te plegen, maar die te richten op de nieuwe werkwijze. Hierdoor is geen terugblik kunnen maken over de resultaten van de budgetovereenkomst 2000-2003.

Resultaten

In de gesprekken die wij hebben gevoerd is aangegeven dat harde gegevens ontbreken over de resultaten van de open inloop voor jongeren. De jongerenwerkers van Tandem hebben aangegeven dat wordt bijgehouden hoeveel jongeren per dag gebruik hebben gemaakt van de open inloop. Daarbij worden ook leeftijd (kind/jongere) en etniciteit (autochtoon/allochtoon) aangegeven (zie onder uitvoering). Wij hebben deze cijfers voor 2002 opgevraagd bij Tandem. Uit dit overzicht blijkt dat het bereik van 'open inloop jongeren' in 2002 er als volgt uitzag: 2891 kinderen, 1091 jongeren, 102 volwassenen. Hiervan waren 2092 personen allochtoon.

⁴ Volgens het jaarplan 2002 waren voor Nieuw West 400 uur gepland, deze komt niet voor in het overzicht geplande – gerealiseerde uren dat wij van Tandem hebben ontvangen.

⁵ Volgens het jaarplan 2002 betreft het niet de uren voor 'open inloop', maar voor muziek-evenementen.

Let wel, het betreft hier de zogenaamde 'schouwburgtellingen', waarmee elke deelname van een jongere wordt geteld. Het 'echte' bereik ligt lager.⁶ Ook uit onze enquêtes komt naar voren dat veel jongeren vaker naar de inloop komen.

Opgemerkt is dat op basis van deze kwantitatieve gegevens niet het succes van de jongereninloop bepaald kan worden. Daarvoor zijn kwalitatieve gegevens nodig. Men noemt het lastig te bepalen om welke gegevens het dan zou moeten gaan. Er is sprake van veel niet direct zichtbare resultaten. Vaak gaat het in succesverhalen om individuen, waarbij het succes pas na een aantal jaren blijkt.

In 2001 is een klanttevredenheidsonderzoek binnen het jongerenwerk uitgevoerd door een extern bureau.⁷ Het algemene beeld dat hieruit naar voren kwam was dat de jongeren in het algemeen tevreden waren. De algemene waardering van de jongeren voor de jongereninloop was 7,3, de plaats waar de activiteit plaatsvindt een 6,5. Tweederde van de deelnemers vindt dat er voldoende te doen is, eenderde vindt van niet. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de activiteiten was 6,6 (met een negatieve score van 5,7 voor Dukenburg Zuid).

In het kader van het Rekenkameronderzoek is een enquête afgenomen onder jongeren die deelnemen aan de activiteiten die vallen onder de open inloop. Wij hebben jongeren van de Marokkaanse peergroup van Tandem, van de werkgroep Exist van het Multicultureel jongerenproject van Tandem en van SOM/ Jongeren Aan Zet bereid gevonden op het moment dat een activiteit plaatsvond enquêtes uit te zetten onder de aanwezige jongeren. Hiertoe hebben wij op basis van de folders van Tandem een rooster gemaakt. Het rooster is beschikbaar gesteld aan Tandem.

De enquêteurs hebben voor ons genoteerd wat de jongeren aan het doen waren op het moment dat zij de enquête kwamen afnemen, hoeveel jongeren aanwezig waren en hoeveel jongeren de enquête hebben ingevuld. Een overzicht hiervan is opgenomen aan het einde van deze bijlage. Ook de gehanteerde vragenlijst is opgenomen aan het einde van deze bijlage. Bij de meeste activiteiten zijn de jongeren bezig met een of meerdere van de volgende activiteiten: tafelfuotballen, tafeltennissen, biljarten, darten, tv-kijken, playstation spelen, computeren/internetten (zie het overzicht aan het einde van deze bijlage). Uitzondering hierop vormen het meidenwerk en de sport-activiteiten. Bij het meidenwerk is vaker sprake van een (creatieve) concrete activiteit en bij de sportactiviteiten wordt gesport. Op basis van de toelichting in de folder hadden wij

⁶ Om aan te geven hoe groot de discrepantie is tussen de 'schouwburgtelling' en het 'echte' bereik maken we gebruik van evaluatiegegevens van het project jongerenwerk Heseveld 2001 – 2002. Bereik onder de doelgroep jongeren in de tweede helft van 2001: 481 (schouwburgtelling) en 28 (aantal verschillende jongeren) en in de eerste helft van 2002: 950 (schouwburgtelling) en 60 (aantal verschillende jongeren). Uit: Tandem Nieuw West, Evaluatie Project wijkgericht jeugd- en jongerenwerk Heseveld 2001 – 2002, september 2002.

⁷ DataAssist, Klantwaarderingsonderzoek Jongereninloop, oktober 2001

verwacht dat ook De Boog activiteiten een ander karakter zouden hebben, in ieder geval in Wolfskuil en Waterkwartier.⁸

In totaal zijn 164 enquêtes ingevuld. In de volgende tabel hebben wij de kerngegevens van de respondenten opgenomen.

Kenmerk	Aantal jongeren
Geslacht:	
• Jongen	91
• Meisje	70
• Niets ingevuld	3
Leeftijd:	
• 8 jaar	1
• 9 jaar	4
• 10 jaar	12
• 11 jaar	10
• 12 jaar	29
• 13 jaar	20
• 14 jaar	27
• 15 jaar	17
• 16 jaar	20
• 17 jaar	11
• 18 jaar	7
• 19 jaar	1
• 20 jaar	3
• Niets ingevuld	2
Hoofdbezigheid:	
• Scholier, geen bijbaan	131
• Scholier met bijbaan	24
• Werkzoekend	6
• Niets ingevuld	3

⁸ Folder najaar 2003 Tandemfiliaal Oud West (Wolfskuil en Waterkwartier): "De Boog" is opgezet voor jongeren van 12 tot en met 18 jaar uit de Wolfskuil en Waterkwartier, maar ook ouders/opvoeders kunnen hier terecht met hun vragen. In "De Boog" is informatie te krijgen en er staan folders over allerlei onderwerpen, zoals school, studiefinanciering, daginvulling, hobby's en werk, Dienst Sociale Zaken, problemen in de leefomgeving, persoonlijke problemen, politie en justitie, gezondheid, sexualiteit, relatie en vriendschappen. "De Boog" werkt samen met andere instellingen en kan daardoor iemand vinden naar de juiste plek (...).
Folder najaar 2003 Tandemfiliaal Goffert/Willemskwartier: Bij de Boog kun je terecht voor ontmoeting, tafelvoetbal, internetten, darten en advies en informatie over onder andere school, werkt, vrije tijd, drugs, alcohol en sexualiteit (...).

Kenmerk	Aantal jongeren
Laatst bezochte schoolsoort:	
• Basisschool	49
• Speciaal onderwijs	2
• Lager beroepsonderwijs	2
• MAVO	20
• VMBO	51
• HAVO, VWO	26
• MBO	7
• HBO, Universiteit	1
• Niets ingevuld	6
Frequentie bezoek:	
• Eerste keer	13
• Meer dan 1 keer per week	55
• 1 keer per week	76
• 1 keer per 2 of 3 weken	12
• 1 keer of minder per maand	4
• Niets ingevuld	4

Op basis van opgegeven postcodes van de deelnemers wordt duidelijk dat de jongeren die deelnamen aan de activiteiten, een enkele uitzondering daargelaten, uit het stadsdeel komen waar de activiteit georganiseerd wordt.

Wij hebben bij zes type activiteiten enquêtes afgenomen. In de volgende tabel is aangegeven hoe de verdeling van respondenten over deze activiteiten was.

Activiteit ⁹	Aantal jongeren dat de enquête heeft ingevuld (waarvan jongens)
Inloopmiddag	20 (19)
Inloopavond	31 (25)
Meidenwerk	48 (1)
Sportactiviteit	41 (30)
Tiengroep	10 (6)
De Boog	10 (8)

Het gemiddelde rapportcijfer dat de jongeren aan de 'open inloop' geven is een 8,2. Gemiddeld geven jongeren die één keer per week naar de open inloop komen het hoogste rapportcijfer: 8,4 (64 jongeren). De jongeren die de eerste keer bij een activiteit aanwezig zijn geven het laagste cijfer: 7,1 (10 jongeren).

⁹ In een geval is 'disco' als activiteit ingevuld; in twee gevallen 'activiteitencafé'. Bij deze activiteiten is niet geënuquêteerd. Deze enquêtes zijn buiten beschouwing gelaten.

Per activiteit zijn gemiddeld de volgende rapportcijfers gegeven:

Activiteit	Gemiddeld rapportcijfer (aantal jongeren waarop gemiddelde gebaseerd is) ¹⁰		
	Eerste keer	≤ 1 keer per maand	Vaker
Inlooppmiddag	5,0 (1)	Niet van toepassing	7,5 (14)
Inloopavond	7,0 (1)	Niet van toepassing	8,1 (24)
Meidenwerk	9,0 (2)	8,5 (2)	8,7(40)
Sportactiviteit	7,1 (3)	7,0(1)	8,4 (30)
Tiengroep	Niet van toepassing	6,0 (1)	8,4 (7)
De Boog	5,3 (2)	Niet van toepassing	7,2 (5)

De 'top 3' van belangrijke en onbelangrijke redenen om naar de open inloop te komen ziet er als volgt uit:

Meeste keren als belangrijke reden genoemd om naar de open inloop te komen	1. Het is een leuke vrijetijdsbesteding (142x) 2. De sfeer is goed (140x) 3. Veel van mijn vrienden komen hier (119x)
Meeste keren als onbelangrijke reden genoemd om naar de open inloop te komen	1. Omdat ik van mijn ouders moet (148x) 2. Omdat de drankjes goedkoop zijn (136x) 3. Ik kom hierheen als ik ergens mee zit en er met iemand over wil praten (125x)

Meer specifiek laten de antwoorden op de vraag aan te geven waarom de jongeren naar de open inloop zijn gekomen het volgende beeld zien (in absolute aantallen):

Reden	Belangrijke reden	Onbelangrijke reden	Niets ingevuld
Omdat ik van mijn ouders moet	13	148	3
Veel van mijn vrienden komen hier	119	43	2
Ik kom hierheen als ik ergens mee zit en er met iemand over wil praten	34	125	5
Ik leer hier mensen uit andere culturen kennen	73	88	3
Ik heb toch anders niks te doen	79	82	3
Ik leer hier met andere mensen omgaan	96	66	2
Het is een leuke vrijetijdsbesteding	142	19	3
De sfeer is goed	140	15	9
Ik kom hier graag omdat de drankjes goedkoop zijn	22	136	6

Daarnaast is 47 x een andere reden genoemd om naar de open inloop te komen. Hiervan is 'is super / is leuk' het meest genoemd (16 x als belangrijke reden). De overige aanvullingen zijn slechts enkele keren (maximaal 4 x) genoemd.

¹⁰ Het totaal aantal kan verschillen met het totaal aantal afgenomen enquêtes omdat niet alle respondenten alle vragen hebben ingevuld.

In de vragenlijst is de jongeren vervolgens gevraagd aan te geven in hoeverre ze het met een aantal stellingen eens zijn. Hieruit volgt de volgende top 3 van stellingen waarmee ze het eens, respectievelijk oneens zijn.

Stellingen die meeste keren zijn onderschreven	1. Ik ben hier graag (147x) 2. De jongerenwerkers zijn behulpzaam (143x) 3. Als deze activiteit er niet meer zou zijn, zou ik dat jammer vinden (139x)
Stellingen die meeste keren <i>niet</i> zijn onderschreven	1. De kosten om mee te doen zijn hoog (106x) 2. Ik ga net zo lief ergens anders heen (95x) 3. Ik breng hier veel van mijn vrije tijd door (36x)

In de volgende tabel is het volledige beeld te zien van de mate waarin de jongeren het eens zijn met de stellingen uit de vragenlijst (in absolute aantallen).

Stelling	Eens	Oneens	Geen mening	Niets ingevuld
Ik ben hier graag	147	1	14	2
Ik breng hier veel van mijn vrije tijd door	86	36	41	1
Als deze activiteit er niet meer zou zijn, zou ik dat jammer vinden	139	7	17	1
Ik ga net zo lief ergens anders heen	29	95	35	5
Een klein clubje jongeren maakt hier de dienst uit	43	71	46	4
Ik vind de regels hier duidelijk	139	13	12	0
Als je iets vraag aan de jongerenwerkers dan beantwoorden ze mijn vraag zo goed mogelijk	74	6	11	73 ¹¹
Als ik wensen of ideeën naar voren breng over activiteiten hier dan doen ze er ook iets mee	99	24	39	2
De jongerenwerkers houden je op de hoogte van de activiteiten die ze organiseren	132	14	17	1
De jongerenwerkers vragen regelmatig naar mijn mening over de activiteiten hier	117	13	33	1
Jongerenwerkers komen hun afspraken met mij na	114	13	35	2
De jongerenwerkers zijn behulpzaam	143	10	10	1
De deelnemers aan de activiteit gaan leuk met elkaar om	132	12	17	3
De activiteit is voldoende uitdagend	105	30	27	2
Ik ben tevreden over de openingstijden	123	32	8	1
Er zijn voldoende activiteiten voor mij	105	35	22	2
Ik voel me hier veilig	119	16	29	0
De kosten om mee te doen zijn hoog	23	106	34	1

Uit de beantwoording van de vragen komt naar voren dat er vrijwel nooit **ruzie** is (102 keer geantwoord). Van de 56 respondenten die aangeven dat er wel eens ruzie is, vinden er 50 dat dan goed wordt opgetreden door de jongerenwerkers. Van de zes respondenten die vinden dat er niet goed opgetreden wordt, kunnen er vier niet aangeven waarom ze dat vinden.

¹¹ Helaas waren bij deze regel in de vragenlijst de blokjes die moesten worden aangekruist weggefallen.

Met betrekking tot het optreden van de jongerenmedewerkers bij het **dealen van drugs** is 126 keer aangegeven, dat geen drugs gedeald worden. Van de 29 respondenten die aangeven dat er wel gedeald wordt, vinden 23 dat goed wordt opgetreden door de jongerenwerkers. Van de zes respondenten die vinden dat er niet goed opgetreden wordt, kunnen er drie niet aangeven waarom ze dat vinden.

In de vragenlijst is de jongeren verder gevraagd aan te geven of ze vinden dat ze wat aan de activiteit gehad hebben. In de volgende tabel is te zien in hoeverre de stellingen van toepassing zijn voor de jongeren (in absolute aantallen).

Wat vind je dat je (achteraf) aan de activiteit hebt gehad	Sterk van toepassing	Weinig of niet van toepassing	Niets ingevuld
Ik heb er wat van geleerd	92	70	2
Ik ontmoet hier aardige mensen	130	31	3
Ik heb de informatie gekregen die ik zocht	68	94	2
Ik kon er mijn energie kwijt	115	47	2
Ik kon er mijn creativiteit kwijt	102	60	2
Ik heb er weinig of niets aan gehad	32	131	1

Tot slot is de mogelijkheid geboden wensen of suggesties voor de activiteit naar voren te brengen. De wensen/suggesties die drie keer of vaker genoemd zijn betreffen:

- Vaker open (16 x)
- Meer activiteiten (12x)
- Grotere ruimte (12x)
- Meer uitstapjes (7x)
- Voetbal- en basketbalveld (4x)

Overzicht van waar we enquêtes hebben afgenomen (of dat van plan waren)

Tijdstip / Activiteit	Wat waren de jongeren aan het doen?	Aantal aanwezig	Aantal enq. ingevuld
Donderdag 18 september			
15.00 – 17.00 uur, Scholierencafé (12-18), Jongerencentrum De Mix	<i>Na toezending van het rooster gaf Tandem aan dat deze activiteit niet doorgaat.</i>	X	X
16.00 – 17.30 uur Inloop voor jongeren (12-15), Jeugdhonk Exposure	Tafelvoetballen, playstation spelen, computeren, praten over een uitje	7 – 8	4
19.00 – 21.00 uur Mix-up club (12-18), Jongerencentrum De Mix	Tafelvoetballen	3	3
19.30 – 21.30 uur Inloop voor jongeren (15+), Jeugdhonk Exposure	Tafelvoetballen, playstation spelen, internetten, darten, muziek draaien	7 - 8	7
Zondag 21 september			
14.00 – 16.00 uur Karate, Gymzaal Dominicanenstraat 53	Karate-oefeningen	16	13
16.00 – 18.00 uur Sporten, Gymzaal Dominicanenstraat 53	Volleybal-oefeningen	10	6
Maandag 22 september			
16.00 – 17.30 uur Inloop voor jongeren (12-15), Jeugdhonk Exposure	Tafelvoetballen, computerspelletjes spelen, internetten, muziek luisteren	4	4
16.00 – 18.30 uur Jongereninloop (12-18), JC The Juke-Box	Tv-kijken, voetballen, playstation spelen, internetten	19	19
18.00 – 20.00 uur Activiteiten meidenavond (10-15), Jeugdhonk Exposure	Kettingen maken, computeren, tafelvoetballen, knippen	12	4
19.00 – 20.30 uur Meidenclub (10-15), Jongerencentrum De Sprokkelenburg	Koken, bakken, spelletjes doen, modeshow lopen, video kijken, knutselen, biljarten	30	23
20.00 – 22.00 uur Activiteiten meidenavond (15+), Jeugdhonk Exposure	Playstation spelen, internetten, volgende activiteit bespreken, kletsen	7	7

Tijdstip / Activiteit	Wat waren de jongeren aan het doen?	Aantal aanwezig	Aantal enq. ingevuld
Dinsdag 23 september			
15.00 – 17.00 uur Jongerensteunpunt De Boog (12-18), Wijkcentrum Waterkwartier	<i>Op het moment dat de enquêteur aankwam, waren geen jongeren meer aanwezig.</i>	X	X
16.00 – 17.30 uur Inloop voor jongeren (12-15), Jeugdhonk Exposure	Internetten, playstation spelen, spelletjes doen, tafelvoetballen	8	3 ¹²
17.00 – 18.00 uur Zaalvoetbal (11-14), Sporthal De Zwaluw	Voetballen	8	8
18.00 – 19.30 uur Meidenclub (10-14), Buurthuis de Vrijbouter	Schoonheidsmaskers aanbrengen, biljarten <i>De enquêteur kreeg geen toestemming van de Tandem-begeleidster de enquêtes af te nemen.</i>	X	X
18.30 – 20.00 uur Meidenclub Pira-plus (14-18), JC The Juke-Box	Video-kijken	9	9
19.00 – 21.00 uur Activiteitencafé, jongerencentrum De Mix	<i>Op het moment dat de enquêteur aankwam, waren geen jongeren meer aanwezig.</i>	X	X
20.00 – 22.00 uur De Boog inloop (12-18), Buurthuis de Vrijbouter	Internetten, darten, praten	15	10
20.00 – 21.00 uur Meidenclub, (15-18) Wijkcentrum De Driesprong,	<i>Na toezending van het 'enqueterooster' gaf Tandem aan dat deze activiteit alleen doorgaat als er voldoende meiden zijn en dat dat de laatste tijd vaak niet het geval is. Toen onze enquêteur aankwam (op de starttijd van de activiteit) waren geen meiden aanwezig.</i>	X	X
Woensdag 24 september			
15.00 – 17.00 uur Inloopmiddag (10-18), Jongerencentrum De Sprokkelenburg	Tafeltennissen, biljarten, tv-kijken, muziek luisteren	13	10
15.00 – 17.00 uur Tienerclub (11-14), Wijkcentrum Waterkwartier	Voetballen (buiten)	6	6
15.30 – 16.30 uur Tienerclub (11-15), Wijkcentrum De Klokketoren	<i>Een toevallig aanwezige Tandem-medewerker gaf aan onze enquêteur aan dat deze activiteit niet meer plaatsvindt.</i>	X	X

12

De vijf andere aanwezige jongeren hadden de vragenlijst al bij een eerdere activiteit ingevuld.

Tijdstip / Activiteit	Wat waren de jongeren aan het doen?	Aantal aanwezig	Aantal enq. ingevuld
Vervolg woensdag 24 september			
18.30 – 20.00 uur, Tienerclub (11-14), Wijkcentrum De Driesprong, Cyclamenstraat 10 024-3770582	<i>Niet ingevuld door de enqueteur</i>	11	11
18.30 – 20.30 uur Jongereninloop, JC The Juke-Box	Tafelvoetballen, praten met elkaar	14	5
19.00 – 22.00 uur Jongerenavond (15-18), Jongerencentrum De Sprokkelenburg	Tennissen, voetbal kijken, muziek luisteren	5	5
19.00 – 21.00 uur Jongerenclub (15-18), Wijkcentrum Waterkwartier	Muziek luisteren	2	2
20.00 – 21.00 uur Meidenclub (15 – 18), Huiskamer Dol-fijn in Wijkcentrum Waterkwartier	Praten met elkaar. <i>Na toezending van het enqueterooster gaf Tandem aan dat er deze avond geen meidenavond zou zijn, maar gesprekken met meiden zouden worden gevoerd.</i>	2	2
Donderdag 25 september			
15.00 – 17.00 uur Jongerensteunpunt De Boog (12-18), Wijkcentrum De Driesprong	Tafelvoetballen, tafeltennissen	6	6
Vrijdag 26 september			
20.00 – 23.00 uur Disco, jongerencentrum De Mix	<i>Na toezending van het enqueterooster gaf Tandem aan dat deze activiteit deze maand niet doorgaat in verband met de opening van het jongerencentrum in Hatert.</i>	X	X

Vragenlijst voor jongeren (vanaf 12 jaar) Inloopactiviteiten Tandem

Beste bezoeker,

Met deze vragenlijst willen we jouw mening over deze activiteit weten. Geen enkel antwoord op een vraag is fout. Het is alleen van belang dat je jouw mening geeft. Alle vragenlijsten zullen anoniem worden verwerkt. Ook de jongerenwerker krijgt de ingevulde lijsten niet te zien.

Per vraag maar één antwoord geven.

1. Voor welke activiteit ben je gekomen?

- ☐ inloopmiddag
- ☐ inloopavond
- ☐ meidenwerk
- ☐ sportactiviteit
- ☐ tienergroep
- ☐ huiswerkbegeleiding/schoolloopbaanbegeleiding
- ☐ De Boog
- ☐ activiteitencafé
- ☐ anders, namelijk

2. Hoe vaak kom je bij deze activiteit?

- ☐ eerste keer
- ☐ meer dan een keer per week
- ☐ een keer per week
- ☐ een keer in de twee of drie weken
- ☐ een keer per maand of minder

3. Kun je van de volgende redenen steeds aangeven of ze voor jou belangrijk zijn om hier heen te gaan

	Belangrijke reden	Onbelangrijke reden
a. Omdat ik van mijn ouders moet	☐	☐
b. Veel van mijn vrienden komen hier	☐	☐
c. Ik kom hierheen als ik ergens mee zit en er met iemand over wil praten	☐	☐
d. Ik leer hier mensen uit andere culturen kennen.	☐	☐
e. Ik heb toch anders niks te doen	☐	☐
f. Ik leer hier met andere mensen omgaan	☐	☐
g. Het is een leuke vrijetijdsbesteding	☐	☐
h. De sfeer is goed	☐	☐
i. Ik kom hier graag omdat de drankjes goedkoop zijn	☐	☐
j. Andere reden om hier te komen, namelijk.....	☐	☐
.....		

4. Kun je van de onderstaande meningen aangeven of je het ermee eens of oneens bent.

	Eens	Oneens	Geen mening
a. Ik ben hier graag.	☐	☐	☐
b. Hier breng ik veel van mijn vrije tijd door.	☐	☐	☐
c. Als deze activiteit er niet meer zou zijn, zou ik dat jammer vinden.	☐	☐	☐
d. Ik ga net zo lief ergens anders heen.	☐	☐	☐
e. Een klein clubje jongeren maakt hier de dienst uit.	☐	☐	☐
f. Ik vind de regels hier duidelijk.	☐	☐	☐
g. Als je iets vraagt aan de jongerenwerkers dan beantwoorden ze mijn vraag zo goed mogelijk.			
h. Als ik wensen of ideeën naar voren breng over activiteiten hier, dan doen ze er ook iets mee.	☐	☐	☐
i. De jongerenwerkers houden je op de hoogte van de activiteiten die ze organiseren.	☐	☐	☐
j. De jongerenwerkers vragen regelmatig naar mijn mening over de activiteiten hier.	☐	☐	☐
k. Jongerenwerkers komen hun afspraken met mij na.	☐	☐	☐
l. De jongerenwerkers zijn behulpzaam.	☐	☐	☐
m. De deelnemers aan de activiteit gaan leuk met elkaar om.	☐	☐	☐
n. De activiteit is voldoende uitdagend	☐	☐	☐
o. Ik ben tevreden over de openingstijden	☐	☐	☐
p. Er zijn voldoende activiteiten voor mij	☐	☐	☐
q. Ik voel me hier veilig.	☐	☐	☐
r. De kosten om mee te doen, zijn hoog.	☐	☐	☐

5. Als hier ruzie is, wordt er dan goed opgetreden door de medewerkers?

☐ er is hier (bijna) nooit ruzie

☐ ja

☐ nee, want

6. Als er drugs worden gedeald, wordt er dan goed opgetreden door de medewerkers?

- ☐ er worden hier geen drugs gedeald
☐ ja
☐ nee, want

7. Als je deze activiteit een rapportcijfer zou moeten geven, welk cijfer zou je dan geven?:

.....

(Je mag een cijfer van 1 tot en met 10 geven)

8. Wat vind je dat je (achteraf) aan de activiteit hebt gehad?

	Sterk van toepassing	Weinig of niet van toepassing
a. Ik heb er wat van geleerd	☐	☐
b. Ik ontmoet hier aardige mensen	☐	☐
c. Ik heb de informatie gekregen die ik zocht	☐	☐
d. Ik kon er mijn energie kwijt	☐	☐
e. Ik kon er mijn creativiteit kwijt	☐	☐
f. Ik heb er weinig of niets aan gehad	☐	☐
g. Iets anders, namelijk	☐	☐
.....		
.....		

9. Als je nog wensen of suggesties hebt met betrekking tot deze activiteit, kun je die hieronder opschrijven

.....

.....

.....

10. Hoe oud ben je?

_____ jaar

11. Wat is je geslacht?

- ☐ jongen
- ☐ meisje

12. Wat is je postcode (van je thuisadres, cijfers en letters)?

Dit willen we graag weten om na te gaan van hoe ver of dichtbij jongeren naar deze activiteit komen.

13. Ben scholier of werkende?

- ☐ scholier, zonder een bijbaan
- ☐ scholier, met een bijbaan
- ☐ werkend
- ☐ werkzoekend
- ☐ anders, namelijk

14. Op welke school zit je of heb je het laatst gezeten?

- ☐ Basisschool
- ☐ Speciaal onderwijs
- ☐ Lager beroepsonderwijs
- ☐ MAVO
- ☐ VMBO
- ☐ HAVO, VWO
- ☐ MBO
- ☐ HBO/ universitair

Bedankt voor het invullen!

Bijlage 13: Bevindingen projectonderzoek open inloop kinderen

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek open inloop kinderen achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen of ferte- en onderhandelingsfase
- Bevindingen uitvoering
- Bevindingen evaluatie
- Resultaten

Bijlage 13: Bevindingen projectonderzoek open inloop voor kinderen

Aanpak onderzoek

- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd;
- Gesprek gevoerd met twee medewerkers van Tandem die 'open inloop voor kinderen' leveren;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van de gemeente Nijmegen die betrokken zijn bij de 'open inloop voor kinderen' (binnen groepsgesprek over andere projecten);
- Vrijwilligers die ondersteuning bieden bij de 'open inloop voor kinderen' door Tandem geënquêteerd (de vragenlijst is aan het einde van deze bijlage opgenomen);
- Vrijwilligers die ondersteuning bieden bij activiteiten voor kinderen door diverse clubs en verenigingen geënquêteerd (hiervoor is dezelfde vragenlijst gebruikt als bij Tandem).

Beschrijving project

De 'open inloop voor kinderen' maakt onderdeel uit van de budgetsubsidie. Deze activiteit valt onder het cluster 'jeugdbeleid'. Doel van de activiteit is 'hulp bij gestructureerde invulling van de vrije tijd'; dit is breder dan de open inloop voor kinderen. Het gaat om een vraag en aanbod voor jeugd/jongeren van 0 – 18 jaar. De vraag aan en het aanbod van Tandem zijn als volgt geformuleerd:

Vraag aan Tandem:

Wat:	• Vrijtijdsactiviteiten (dit is inclusief vakantie-activiteiten), accommodatiegebonden en ambulant (het ambulante werk is gericht op jongerenontmoetingsplaatsen, sportbuurtwerk en speelplekken), minimaal 717 uur
Klantgroep:	• Jongeren van 0 – 18 jaar
Waar:	• Aanpak- en attentiewijken en wijken waar zich knelpunten voordoen
Wanneer:	• 2000 – 2002
Resultaat:	• Verslag • Jeugdmonitor door de gemeente • Op grond daarvan nadere gegevens • Gemiddeld bereik in 2000: 750 – 1000 jongeren

Aanbod van Tandem:

Regulier:	• Zomertour ^{*1} • Organisatie/uitvoering activiteiten in De Mix, Sprokkelenburg, Piramide, Dunya, De Driesprong, enz. • Activiteiten rondom/vanuit JOP's • Begeleiding sportgroepen, begeleiding Melkertmedewerkers sport • Pleinactiviteiten (o.a. sport) • Theaterproject Splash
Flexibel:	• Extra jongerenwerk Tolhuis en Neerbosch-Oost op basis van aparte afspraken met DWL/ISA

¹ Met een * is aangegeven welke producten volledig uit projectsubsidies worden betaald.

In het jaarplan 2003 is de doelstelling van 'open inloop voor kinderen' volgens de systematiek van output financiering als volgt geformuleerd:

- Mede realiseren van ruimte in de vorm van ontmoetingsplekken en activiteiten in de wijk/stad voor **0-12**, 12-18 en 18+ met de nadruk op ontmoeting en recreatie, als aanvulling op buitenschoolse opvang.

Voor deze doelstelling is aangegeven hoeveel uren en eenheden hiervoor gepland zijn en wat binnen deze doelstellingen wordt geleverd. Tevens is te zien in welke filiaalgebieden de uitvoering van deze doelstelling aan de orde is. In het activiteitsoortenboek is de aanpak meer specifiek uitgewerkt. Hierin zijn benoemd: uitgangssituatie en doel, doelgroep, werkwijze, kenmerken van het product, geboden menskracht, aanpasbaarheid product, benodigde samenwerking, resultaten, kosten op jaarbasis.

Over de werkwijze wordt in het activiteitsoortenboek gesteld: "Soms wordt onderscheid in aanbod gemaakt voor de verschillende leeftijdsgroepen (4 t/m 7 jaar; 8 t/m 12 jaar). Naast een aanbod in vaste groepen resulteert dat ook in inloop- en instuifachtige activiteiten of kinderdisco.

Bevindingen beleidsvorming

Op het moment van vaststelling van de budgetsubsidie was er geen sprake van een gemeentelijke beleidsvisie op het lokaal sociaal beleid. Ook specifiek op het gebied van 'open inloop voor kinderen' was geen beleid geformuleerd.

In september 2001 heeft de gemeenteraad het Nijmeegs integraal jeugdbeleid 2001 – 2004 'allemaal tellen ze mee' vastgesteld. In dit plan is bestaand sectoraal jeugdbeleid bij elkaar gebracht en is op onderdelen nieuw beleid geformuleerd. Dit plan heeft geen betrekking op 'open inloop kinderen'. Hiervoor is een afzonderlijke nota aangekondigd (2002)². Een dergelijke nota is nog niet door de gemeenteraad vastgesteld. In de gesprekken met Tandem op management niveau in het kader van de subsidierelatie is het accommodatiegebonden jeugdbeleid als voorbeeld genoemd, waarbij men een visie van de gemeente mist. Omdat er geen gemeentelijk beleid voor accommodatiegebonden jongerenwerk is, worden ad-hoc maatregelen genomen, waar Tandem ook weer ad-hoc op moet reageren.

² "Voor het brede (met name) accommodatiegebonden jeugd- en jongerenwerk wordt in 2002 een visie ontwikkeld, die afzonderlijk aan de raad wordt voorgelegd,. Naast wijkgebonden aanboden besteden we hierin ook aandacht aan stedelijk jeugd- en jongerenwerk. Vraagpunten zijn wat tot een basispakket voor alle jeugdigen wordt gerekend, welk belang aan jeugdhonken wordt gehecht, hoe vorm te geven aan aanbod voor kwetsbare, risico- en probleemjeugd. Ook betrekken we hierbij de afweging of het kindervakantiewerk een algemeen toegankelijke activiteit behoort te blijven of meer een activiteit ook en/of vooral met kinderen die weinig vakantiemogelijkheden hebben (onder andere minimagezinnen, alleenstaande eenouder gezinnen). We beogen vanaf 2003 operationalisering van dit beleid"(Allemaal tellen ze mee, Nijmeegs integraal jeugdbeleid 2001 – 2004, blz 13).

De medewerkers van Tandem die wij in het kader van dit projectonderzoek hebben gesproken gaven aan dat ondanks het ontbreken van gemeentelijk beleid er wel perioden zijn te onderscheiden waarin bepaalde zaken plotseling veel gevraagd worden. Waar dat dan vandaan komt is onduidelijk genoemd. Gaat het om gemeentelijk beleid? Een landelijke trend? ... ?

Aangegeven is dat de werkwijze van Tandem wordt bepaald tijdens de jaarlijkse planningsdag. Deze wordt aan de hand van diverse stukken en op basis van persoonlijke ervaringen voorbereid. Op de planningsdag komen de bevindingen van alle werkers uit het filiaalgebied bij elkaar en worden afspraken gemaakt over de invulling van het werkpakket voor het volgend jaar. Per activiteit wordt dan een Plan van Aanpak gemaakt. Ter illustratie hebben wij hiervan een exemplaar van één medewerker gezien. In zo'n Plan van Aanpak wordt systematisch nagegaan hoe ideeën worden uitgewerkt naar een activiteitenaanbod, wat de doelstelling is, hoe de werving van vrijwilligers plaatsvindt en hoe de activiteit precies is opgebouwd en wat de planning is.

Bevindingen offerte- en onderhandelingsfase

Zowel de medewerkers van Tandem als de gemeentelijke ambtenaren die wij hebben gesproken over de open inloop voor kinderen, zijn niet bekend met een offerte- en onderhandelingstraject. Zij gaven allen aan dat zij niet betrokken worden of zijn bij offertes of onderhandelingen in het kader van de budgetsubsidie (jaarplannen). De medewerkers van Tandem geven aan dat zij wel merken dat er onderhandelingen plaatsvinden, doordat er verschillen ontstaan tussen het werkplan als afgesproken na afloop van de planningsdag en het uiteindelijke werkplan. Dit uiteindelijke werkplan wordt besproken met de filiaalhouder.

Bevindingen uitvoering

Uit het gesprek met de ambtenaren kwam naar voren dat er geen (inhoudelijke) betrokkenheid is van de gemeente bij de uitvoering van 'open inloop voor kinderen'. De medewerkers van Tandem hebben in het gesprek met ons aangegeven dat de basis voor de uitvoering ligt in het werkplan. De ervaring leert echter dat zich gedurende het jaar (onverwachte) zaken voordoen, waardoor de uitvoering niet kan plaatsvinden als gepland. In die gevallen wordt, in overleg met de filiaalhouder, nagegaan of en zo ja welke plaatsvervangende activiteiten kunnen plaatsvinden.

Wij hebben voorbeelden gezien van terugblikken op activiteiten, die inzicht geven in het verloop van deze activiteiten. Hoewel wij niet weten of dit altijd en systematisch wordt gedaan, geven deze onder andere een goede indruk van de knelpunten waarmee de uitvoerders te maken hebben en wat daarmee gedaan gaat worden.

Wij zijn nagegaan in hoeverre de uitvoering in 2002 overeenkwam met de planning voor wat betreft de inzet van uren. Hiertoe hebben wij van Tandem de volgende informatie ontvangen:

Filiaal	Gepland 2002³ (uren)	Gerealiseerd 2002 (uren)	Saldo
Dukenburg-noord	184	154	- 30 (-16%)
Dukenburg-zuid	451	257	- 194 (- 43%)
Goffert/Willemskwartier	310	405	+ 95 (+ 30%)
Hatert	0	141	+ 141 (+ 100%)
Oost/Centrum	210	272	- 62 (- 28%)
Totaal	1155	1228	+ 73 (+ 6%)

Wij zijn niet systematisch nagegaan wat de redenen zijn voor meer of minder tijdsbesteding. In het gesprek met de medewerkers van Tandem is aangegeven dat de beschikbaarheid van vrijwilligers bij de ondersteuning van de open inloop vaak een probleem is. Deze ontbreekt in veel gevallen of is minder dan noodzakelijk. Met name voor de 'vaste activiteiten' is dit een probleem genoemd. In de aanpak van Tandem neemt de inzet van vrijwilligers overigens een belangrijke plaats in, in het activiteitsoortenboek worden zij expliciet genoemd.

Wij hebben dit zelf gemerkt bij het uitvoeren van de enquêtes onder vrijwilligers bij de open inloop voor kinderen. Het aantal vrijwilligers bij de open inloop bleek te klein te zijn (15 personen) om verantwoord uitspraken te kunnen doen over de resultaten uit de enquêtes. Daarop hebben wij besloten ook enquêtes af te nemen bij de vrijwilligers die de vakantie-activiteiten van Tandem voor kinderen hebben ondersteund.

Bevindingen evaluatie

Wij hebben geen specifieke evaluatie met betrekking tot de open inloop jongeren kunnen vinden. In het gesprek met ambtelijke sleutelfiguren is aangegeven dat zo'n evaluatie ook niet bestaat, omdat open inloop jongeren onderdeel uitmaakt van de budgetsubsidie. Bij de beoordeling van de verantwoording van de budgetsubsidie zijn zij nooit betrokken.

Door de medewerkers van Tandem is aangegeven dat evaluatie gedurende het jaar plaatsvindt. Wij hebben van een van de medewerkers die wij hebben gesproken de informatie gezien die zij voor de meeste recente marap heeft aangeleverd. Hierin wordt per activiteit uit het werkplan van de medewerker een vaste set vragen beantwoord, deze hebben het karakter van een kleine evaluatie. De maraps van de medewerkers worden door de filiaalhouder vertaald in een marap voor het filiaal; de manager filialen maakt hier weer een overkoepelende marap van. Deze maraps zijn voor intern gebruik.

De evaluatie die op basis van de Asv 2000 moet worden uitgevoerd in het laatste jaar van de looptijd van de budgetsubsidie heeft in het geval van Tandem niet plaatsgevonden. In het kader van het traject outputfinanciering is afgesproken daar

³ Het jaarplan 2002 geeft deels andere cijfers dan het overzicht dat wij van Tandem ontvingen met gegevens over planning en realisatie: volgens het jaarplan 2002 zijn voor Dukenburg- Zuid 754 uren gepland (en niet 451) en voor Centrum/Benedenstad zijn volgens het jaarplan 2002 88 uren gepland (komt niet voor in overzicht 'gepland – gerealiseerd' van Tandem).

geen inzet op te plegen, maar die te richten op de nieuwe werkwijze. Hierdoor is geen terugblik kunnen maken over de resultaten van de budgetovereenkomst 2000-2003.

Resultaten

In de gesprekken die wij hebben gevoerd is aangegeven dat harde gegevens ontbreken over de resultaten van de open inloop voor kinderen. De medewerkers van Tandem hebben aangegeven dat wordt bijgehouden hoeveel kinderen gebruik maken van de open inloop. Daarbij worden ook leeftijd (kind/jongere) en etniciteit (autochtoon/allochtoon) aangegeven. Wij hebben deze cijfers voor 2002 opgevraagd bij Tandem. Uit dit overzicht blijkt dat het bereik van 'open inloop kinderen' in 2002 er als volgt uitzag: 6786 kinderen, 27 jongeren, 787 volwassenen. Hiervan waren 3225 personen allochtoon. Let wel, het betreft hier de zogenaamde 'schouwburgtellingen', waarmee elke deelname van een kind wordt geteld. Het 'echte' bereik ligt beduidend lager.⁴

Aangegeven is dat geen resultaatmetingen worden uitgevoerd door Tandem.

In 2001 is een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd naar de kinderinstituut en de kindervakantieactiviteiten door een extern bureau.⁵

Het algemene beeld dat hieruit naar voren kwam was de kinderen in het algemeen tevreden waren met de zowel de instituut- als met vakantieactiviteiten.

Ten aanzien van de instituut werd gemeld dat de meeste kinderen de activiteiten leuk vinden, dat de sfeer over het algemeen goed is en dat de begeleiders positief werden beoordeeld. De meeste kinderen geven aan dat er meer activiteiten moeten komen.

De kindervakantieactiviteiten worden als gezellig ervaren, de activiteiten zijn leuk, er wordt veel plezier gemaakt, terwijl de kinderen zich bijna niet vervelen. De begeleiders worden aardig, leuk en behulpzaam genoemd.

In zijn algemeenheid is aangegeven dat aan de deelnemende kinderen regelmatig wordt gevraagd wat ze van de activiteit vinden en welke (andere) activiteiten ze graag (zouden) doen. Vanuit Tandem is verder opgemerkt dat kinderen duidelijk laten merken of ze het leuk vinden of niet.

Om een indruk te krijgen van de resultaten hebben wij enquêtes afgenomen bij vrijwilligers van Tandem (reguliere open inloop en vakantieactiviteiten) en bij vrijwilligers van een aantal Nijmeegse clubs die ook activiteiten organiseren voor kinderen. De vragenlijst die aan de vrijwilligers is voorgelegd is opgenomen aan het einde van deze bijlage.

⁴ Om aan te geven hoe groot de discrepantie is tussen de 'schouwburgtelling' en het echte bereik maken we gebruik van evaluatiegegevens van het project jongerenwerk Heseveld 2001 – 2002. Bereik onder de doelgroep kinderen in de tweede helft van 2001: 159 (schouwburgtelling) en 25 (aantal verschillende kinderen) en in de eerste helft van 2002: 548 (schouwburgtelling) en 50 (aantal verschillende kinderen). Uit: Tandem Nieuw West, Evaluatie Project wijkgericht jeugd- en jongerenwerk Heseveld 2001 – 2002, september 2002.

⁵ DataAssist, Klantwaardingsonderzoek Kinderinstuif en kindervakantieactiviteiten, oktober 2001

In onderstaande tabel is de verdeling van het aantal ondervraagde vrijwilligers opgenomen:

Activiteit	Aantal geenqueteerde vrijwilligers
Tandem (38)	
• Reguliere open inloop	13
• Vakantie-activiteiten	25
Nijmeegse clubs (44)	
Scouting	
• Scouting Karel de Grote (activiteitenmiddag)	9
• Scouting Grootstal (activiteitenmiddag)	7
Sport	
• Quick 1888 (voetbal (wedstrijden))	8
• De Hazenkamp (korfbal (training))	8
Overig	
• Jeugddrumfanfare De Stefaantjes (repetitie)	7
• IVN (ontdekkingstocht)	5

In de volgende tabel zijn enkele kenmerken van de vrijwilligers opgenomen:

	Tandem	Clubs
Hoedanigheid vrijwilliger		
• Vader of moeder	22	12
• Broer of zus	2	1
• Opa of oma	3	0
• Buurtvrijwilliger	10	21
• Lid club	0	9
• Stagiair	1	0
• Werknemer (?)	0	1
Aantal jaren dat men al vrijwilliger is bij betreffende activiteit		
• Eerste keer/jaar	12	5
• Twee tot en met vier jaar	19	17
• Vijf tot en met tien jaar	5	18
• Langer dan tien jaar	2	3

In het eerste deel van de vragenlijst is de vrijwilligers gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met een aantal stellingen. In de volgende tabel zijn de gegeven antwoorden opgenomen, onderscheiden naar Tandem en de Nijmeegse clubs (in absolute aantallen). Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende codes:

5= helemaal mee eens

4= mee eens

3= neutraal

2= niet mee eens

1= helemaal niet mee eens

Stelling	5	4	3	2	1
De activiteit is goed opgezet/ georganiseerd door ...					
• Tandem	21	10	5	1	1
• Clubs	19	20	3	0	2
Ik word voldoende begeleid door ...					
• Tandem	25	8	3	1	1
• Clubs	7	20	8	2	2
Ik heb voldoende invloed op de (organisatie van de) activiteiten					
• Tandem	21	13	4	0	0
• Clubs	27	13	1	0	2
De activiteit biedt voldoende structuur aan de kinderen					
• Tandem	18	14	5	0	0
• Clubs	27	9	4	1	2
De activiteit bereikt voldoende kinderen					
• Tandem	15	19	2	2	0
• Clubs	11	18	14	0	1
De groep kinderen is voldoende gevarieerd (N.B. de activiteit is bedoeld voor alle kinderen)					
• Tandem	11	21	3	1	0
• Clubs	10	14	11	6	1
De activiteit vindt in een (fysiek) veilige omgeving plaats					
• Tandem	25	11	2	0	0
• Clubs	24	14	3	0	2
Ik word als vrijwilliger serieus genomen door ...					
• Tandem	31	7	0	0	0
• Clubs	33	9	0	0	2

Op de vraag of de kinderen voldoende worden betrokken bij het bedenken van de activiteiten is als volgt geantwoord:

Kinderen voldoende betrokken bij meebedenken activiteiten?	Ja	Nee
Tandem	14	29
Clubs	24	12

Als toelichting op het antwoord 'nee' is een aantal keren aangegeven dat de kinderen te jong zijn om mee te denken over de invulling van de activiteiten.

Vervolgens is gevraagd hoe de vrijwilliger denkt dat de deelnemende kinderen over een aantal zaken denken. Wij hebben deze vragen aan de vrijwilligers gesteld, in plaats van aan de kinderen, omdat het in veel gevallen om erg jonge kinderen gaat die deelnemen aan de activiteiten. In de volgende tabel zijn de gegeven antwoorden opgenomen, onderscheiden naar Tandem en de Nijmeegse clubs (in absolute aantallen). Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende codes:

5= heel positief

4= positief

3= neutraal

2= negatief

1= heel negatief

(Wat) vinden de kinderen (van) ...	5	4	3	2	1
Of er voldoende variatie in activiteiten is					
• Tandem	15	18	5	0	0
• Clubs	11	31	1	0	1
Of er voldoende activiteiten zijn					
• Tandem	15	14	7	1	0
• Clubs	18	21	2	0	1
Of activiteiten leuk zijn					
• Tandem	14	22	2	0	0
• Clubs	21	22	0	0	1
Het materiaal waarmee gewerkt wordt					
• Tandem	18	14	4	0	0
• Clubs	18	12	7	3	1
De mate dat er goed samengewerkt wordt tussen de kinderen					
• Tandem	10	14	10	0	0
• Clubs	16	18	7	0	1
De mate dat er iets "nieuws" wordt aangeboden (N.B. de kinderen zijn er niet mee bekend)					
• Tandem	7	24	2	0	0
• Clubs	6	22	11	1	0
De mate dat activiteit uitdaging biedt					
• Tandem	11	11	10	0	0
• Clubs	15	19	6	2	0
De sfeer tijdens de activiteiten					
• Tandem	19	14	5	0	0
• Clubs	24	20	0	0	0
De mate dat de kinderen er iets van leren					
• Tandem	9	16	9	0	0
• Clubs	26	16	1	0	0

Gevraagd naar eventuele verbeterpunten voor de organisatie, inhoud of begeleiding zijn de volgende suggesties gedaan:

	Tandem	Clubs
Verbeterpunten organisatie		
Aantal genoemde verbeterpunten	14	4
Waarvan meer dan 3 keer genoemd		
• Meer/voldoende vrijwilligers	1	7
• Verbeteren communicatie	0	7
• Vergroten duidelijkheid/structuur	0	4
• Meer financiële middelen	2	2
• Samenwerken met buurtinitiatieven	3	0
• Meer bekendheid geven	0	5
Verbeterpunten inhoud		
Aantal genoemde verbeterpunten	4	9
Waarvan meer dan 3 keer genoemd		
• Meer nieuwe dingen	3	2
• Differentiatie naar leeftijd	3	0
• Verbeteren voorbereiding	0	4
Verbeterpunten begeleiding		
Aantal genoemde verbeterpunten	5	8
Waarvan meer dan 3 keer genoemd		
• Meer begeleiders	0	5
• Deskundigheidsbevordering van gemeente	0	4
• Meer belangstelling vanuit Tandem	3	0
• Werven allochtone vrijwilligers	0	3

Zien we een onderscheid tussen inloop/vakantie-activiteiten zoals die door Tandem (met behulp van vrijwilligers) worden georganiseerd en de activiteiten van de andere Nijmeegse clubs, die geen professionele begeleiders in dienst hebben?

Over het algemeen zijn zowel de vrijwilligers van Tandem als de andere vrijwilligers tevreden over de organisatie van de activiteiten en de kwaliteit ervan. De verschillen liggen vooral tussen de scores op 'zeer positief' en 'positief'.

Kleine verschillen zitten in onder meer in:

- de mate van begeleiding: deze is bij Tandem iets groter
- de mate dat de activiteit een voldoende bereik is: deze is bij de clubs iets lager
- de mate dat de groep kinderen voldoende gevarieerd is: bij Tandem is die gevarieerder

Grotere verschillen zitten onder meer in:

- de mate dat kinderen betrokken worden bij het bedenken van de activiteit: bij de clubs gebeurt dat meer dan bij Tandem. Overigens is hierbij, als men nee antwoordde, vaak opgemerkt dat de kinderen daarvoor te klein zijn.
- de mate waarin de kinderen iets van de activiteit leren volgens de vrijwilligers: de clubs scoren positiever dan Tandem.
- De genoemde verbeterpunten: bij Tandem zijn deze vooral gericht op de organisatie; bij de clubs op de inhoud van de activiteiten en de begeleiding.

ENQUETE onder vrijwilligers van INLOOPACTIVITEITEN voor kinderen tot 12 jaar

Eigen mening van de vrijwilliger

1. Wat vindt U van de volgende stellingen?

Geef mening d.m.v. de volgende cijfers:

5= helemaal mee eens

4= mee eens

3= neutraal

2= niet mee eens

1= helemaal niet mee eens

	cijfer
a. De activiteit is goed opgezet / georganiseerd door ...	
b. Ik wordt voldoende begeleid door ...	
c. Ik heb voldoende invloed op de (organisatie van de) activiteiten	
d. De activiteit biedt voldoende structuur aan de kinderen	
e. De activiteit bereikt voldoende kinderen	
f. De groep kinderen is voldoende gevarieerd (N.B. de activiteit is bedoeld voor alle kinderen)	
g. De activiteit vindt in een (fysiek) veilige omgeving plaats	
h. Ik word als vrijwilliger serieus genomen door ...	

Mening over de ervaringen van de kinderen

2. Worden de kinderen volgens U voldoende betrokken bij het (mee-)bedenken van de activiteiten?

0 ja

0 nee

3. Hoe ervaren de kinderen de activiteiten volgens U?

Geef waardering d.m.v. de volgende cijfers:

5= heel positief

4= positief

3= neutraal

2= negatief

1= heel negatief

	cijfer
a. voldoende variatie in activiteiten	
b. of er voldoende activiteiten zijn	
c. of activiteiten leuk zijn	
d. het materiaal waarmee gewerkt wordt	
e. de mate dat er goed samengewerkt wordt tussen de kinderen	
f. de mate dat er iets "nieuws" wordt aangeboden (N.B. de kinderen zijn er niet mee bekend)	
g. mate dat activiteit uitdaging biedt	
h. de sfeer tijdens de activiteiten	
i. de mate dat de kinderen er iets van leren	

Verbeterpunten

4. Eventuele verbeterpunten qua organisatie van de activiteiten:

-
-
-

5. Eventuele verbeterpunten qua inhoud van de activiteiten:

-
-
-

6. Eventuele verbeterpunten qua begeleiding vanuit ...

-
-
-

Gegevens over de vrijwilliger

7. Hoedanigheid:

- 0 vader of moeder
- 0 gezinslid (broer/zus)
- 0 buurtvrijwilliger
- 0 anders, nl.....

8. Hoe lang vrijwilliger bij deze activiteit?

- 0 eerste keer/jaar
- 0 twee tot/met vier jaar
- 0 vijf tot/met tien jaar
- 0 langer dan tien jaar

Bijlage 14: Bevindingen projectonderzoek ouderbegeleiding

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek opvoedingsondersteuning achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek (alleen desk-research)
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen uitvoering en evaluatie
- Rendement
- Bronnen

Bijlage 14: Bevindingen projectonderzoek ouderbegeleiding

Aanpak onderzoek

- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd

Deze aanpak wijkt af van de andere projecten, aangezien er geen gesprekken zijn gevoerd met betrokkenen. Hier is voor gekozen om te bezien in hoeverre de schriftelijke materialen 'voor zich spreken'. Geven de documenten inzicht in de productiviteit en de effectiviteit (kortom, het rendement) van de voorziening? Het project ouderbegeleiding (opvoedingsondersteuning) bestaat al lange tijd (vanaf 1990), staat redelijk goed bekend in Nijmegen en is eind jaren negentig geëvalueerd door studenten van de Universiteit van Nijmegen. Bezien is in het deskonderzoek in hoeverre er inderdaad goede resultaten te zien zijn binnen de opdracht van de gemeente en op basis van het door Tandem aangereikte materiaal.

Beschrijving project

Het project Ouderbegeleiding is genoemd in de budgetsubsidie 2000 – 2003 onder het cluster 'jeugdbeleid, nadruk op opvoedingsondersteuning'. Aangegeven is dat het project volledig betaald wordt uit een projectsubsidie.

Het project heeft tot doel – zo blijkt uit het activiteitsoortenboek - om opvoedingsondersteuning te bieden aan ouders en het bieden van de mogelijkheid onzekerheid bij hen ten aanzien van de opvoeding gezamenlijk te delen.

De doelgroep zijn ouders en hun kinderen in de aanpakwijken Willemskwartier, Goffert en Neerbosch-Oost. Een aantal kinderen loopt al op jonge leeftijd risico voor achterstand in ontwikkeling en/of opvallend gedrag. Ouders voelen zich onzeker of machteloos bij de opvoeding, hebben behoefte aan meer inzicht en vaardigheden bij de opvoeding.

Ook worden peuterspeelzaalleidsters in die wijken begeleid bij de aanpak van kinderen met gedrags- of ontwikkelingsmoeilijkheden.

De activiteiten die onder het project vallen, zijn de volgende:

- themakoffie-uurtjes voor ouders
- thema-ouderavonden
- kortdurende videohometraining voor ouders
- individuele ouderbegeleiding
- kindbespreking met de peuterleidsters
- ouderbegeleidingsoverleg met de peuterleidsters
- cliëntbespreking met de wijkverpleegkundige

De deelname aan buurtnetwerken – die ook benoemd wordt in het activiteitsoortenboek onder de activiteit ouderbegeleiding - komt niet aan de orde in deze rapportage.

In het activiteitsoortenboek zijn onder meer de volgende kenmerken van het product opgenomen: vraaggeoriënteerd (de vraag van de opvoeder is uitgangspunt), laagdrempelig en gratis, uitgaan van de mogelijkheden van de opvoeders, geen wachtlijsten.

Bevindingen beleidsvorming

Hoewel het project reeds vanaf het begin van de jaren negentig door de gemeente is gesubsidieerd, is er niet eerder dan in 2002 een beleidsnota vastgesteld voor opvoedingsondersteuning (Opvoeden doe je niet alleen!). Hieraan voorafgaand is in 1999 een notitie opgesteld (Opvoedingsondersteuning dichtbij) waarin enerzijds een inventarisatie is gemaakt van projecten en activiteiten op dit gebied in Nijmegen en anderzijds aanbevelingen voor beleid werden gedaan. Ons is aangegeven dat op het moment dat deze notitie uitgewerkt zou moeten worden er gemeentelijk geen capaciteit beschikbaar was. Uiteindelijk is voorjaar 2001 gestart met het ontwikkelen van het gemeentelijk beleid voor opvoedingsondersteuning.

In de nota Opvoeden doe je niet alleen! Wordt gesteld dat er een basisstructuur voor ontwikkelings- en opvoedingsproblematiek moet zijn, en daar bovenop 'plusstructuur' voor risicogroepen. Het project Ouderbegeleiding valt onder de plusstructuur. Voor deze plusstructuur is als meetbaar doel geformuleerd een bereik van 50% van de ouders in aanpak- en attentiewijken met aanbod uit de plusstructuur (I-zalen, VVE, ouderbegeleiding, koffieochtenden, Op stap, etc.). In de nota staat verder niets te lezen over het gewenste bereik of effect van het project Ouderbegeleiding. Wel heeft de gemeente in haar reactie op het jaarplan 2002 van Tandem als 'resultaat' aangegeven dat ouderbegeleiding 75% van de ouders van de betrokken peuterspeelzaal zou moeten bereiken, en bij de pilot 40%. Verder wordt het aantal van 400 ouders genoemd dat de pilot moet bereiken.

Bevindingen uitvoering en evaluatie

In het bronnenmateriaal valt op dat er bij de start van het project – begin jaren negentig - vele documenten zijn geschreven over de methodische aanpak van de ouderondersteuning en de ondersteuning van peuterleidsters.

Deze notities en handleidingen maken een kwalitatief goede indruk. Methoden zijn gestandaardiseerd en praktische hulpmiddelen zijn aangereikt om de ouderbegeleiding van de grond te krijgen. Dat heeft in ieder geval geleid tot een serieuze aanpak van de problematiek en een hoge waardering van stakeholders.

Op basis van de ontvangen stukken concluderen wij dat het project voor het eerst (en laatst) in 1999 is geëvalueerd door een tweetal stagiaires Orthopedagogiek van de Universiteit van Nijmegen. Dit rapport "Betere ontwikkelingskansen voor jongere kinderen in de praktijk?" (verder te noemen: Evaluatierapport) is de basis voor onderstaande bevindingenrapportage.

De evaluatie valt in enkele onderdelen uiteen. Achtereenvolgens komen de diverse activiteiten van het project aan bod:

- over de themakoffie-uurtjes, de themaouderavonden, de videohometraining en de individuele ouderbegeleiding zijn de ouders, peuterspeelzaalleidsters en de ouderbegeleidsters geënquêteerd;
- over de kindbespreking en het ouderbegeleidingsoverleg zijn de peuterleidsters en de ouderbegeleidsters geënquêteerd;
- over de cliëntbespreking met de wijkverpleegkundige zijn de ouderbegeleidsters en de wijkverpleegkundige geënquêteerd.

De focus in deze bevindingenrapportage ligt bij de perceptie van de primaire doelgroep, namelijk de ouders.

Na bestudering van het oorspronkelijke databestand, wijken onze conclusies af van de conclusies in de Evaluatienota. Wij hebben scherp gekeken naar de aantallen respondenten (die een bepaalde vraag hebben beantwoord). Bovendien hebben wij vooral gekeken naar die uitkomsten die wat zeggen over het resultaat dat de interventie bij de ouders teweeg brengt, terwijl in de Evaluatienota sterk naar de contextvariabelen is gekeken. Ons inziens kunnen die wel interessant zijn, maar zeggen ze weinig over de meerwaarde van de diverse activiteiten.

Het aantal ouders dat aan de diverse enquêtes heeft meegedaan, is:

- | | |
|---------------------------------|----|
| - themakoffie-uurtjes: | 68 |
| - themaouderavonden: | 21 |
| - videohometraining: | 4 |
| - individuele ouderbegeleiding: | 21 |

In totaal was sprake van 91 verschillende respondenten uit een groep van 161 ouders die aan een of meer activiteiten deelnamen.

a. Resultaten themakoffie-uurtjes voor ouders

Conclusie van het Evaluatierapport is dat de ouders over het algemeen tevreden zijn. Dat is gebaseerd op vragen over onder andere ruimte, duur en frequentie van de koffie-uurtjes. En op het feit dat gemiddeld 88,2% van alle verwachtingen van de ouders uitkomen.

Dat laatste vinden wij echter misleidend. Zo wordt over de verwachting 'praten over opvoeding' in het Evaluatierapport gesteld dat 78,6% van de ouders die verwachting hadden en dat de verwachtingen bij 84,2 % is uitgekomen. Wie de absolute cijfers echter beziet, merkt dat er eigenlijk maar 16 ouders aangeven dat hun verwachting is uitgekomen op het totaal van de 68 (de rest had die verwachting niet, is de verwachting niet uitgekomen of heeft niet geantwoord). Echt positief geantwoord is dus door minder dan een kwart van de respondenten.

Hetzelfde zien we bij de andere verwachtingen die zijn uitgekomen (NB. alleen ouders die vooraf verwachtingen hadden, hoefden deze vraag in te vullen):

- 'anderen luisteren naar mijn verhaal': uitgekomen bij 14 ouders
- 'ik ga naar anderen luisteren': uitgekomen bij 16 ouders
- 'ik kan over de problemen van mijn kind praten': uitgekomen bij 13 ouders

Op de vraag of de ouders iets aan de onderwerpen hebben gehad wordt het volgende geantwoord:

- ja: 17
- nee: 5
- soms: 44
- weet niet: 2

We zien dus dat slechts een kwart volmondig aangeeft er iets aan gehad te hebben. Dat is laag voor een groep mensen die daar speciaal voor zijn gekomen.

Uiteindelijk gaat het er om – zo is de doelstelling van het project – dat ouders vinden dat ze beter met hun kind om kunnen gaan. Daarop antwoorden 29 ouders positief (43,3%), 16 negatief (23,9%) en zeggen er 22 dat ze dat niet weten (32,8%).

Conclusie: naar verhouding (maar ook in absolute zin) zien we maar weinig ouders de meerwaarde aangeven van de themakoffie-uurtjes. Dat staat nog los van de vraag – die in het Evaluatieonderzoek niet beantwoord wordt – of de activiteit een gunstig effect op de ouders of het kind heeft gehad.

Overigens zijn de peuterleidsters en de ouderbegeleiders minder tevreden dan de ouders.

b. Resultaten thema-ouderavond

De thema-ouderavond wordt één keer per jaar gegeven. Conclusie van het Evaluatierapport is dat de ouders redelijk tevreden zijn. Dat is gebaseerd op – alweer – de hoge uitgekomen verwachtingen (bijna telkens 100%). En het feit dat 81% van de ouders zegt het onderwerp van de avonden interessant te hebben gevonden.

Wat zeggen de cijfers precies? De verwachtingen die uit zijn gekomen bij de ouders (NB. alleen ouders die vooraf verwachtingen hadden, hoefden deze vraag in te vullen):

- 'praten over opvoeding': uitgekomen bij 6 ouders (= 28,6% van het totaal aantal respondenten)
- 'anderen luisteren naar mijn verhaal': uitgekomen bij 3 ouders (= 14,3% van het totaal aantal respondenten)
- 'ik ga naar anderen luisteren': uitgekomen bij 5 ouders (= 23,8% van het totaal aantal respondenten)

- 'ik kan over de problemen van mijn kind praten': bij 4 (= 19% van het totaal aantal respondenten)
 - 'ik krijg veel informatie': bij 4 (= 19% van het totaal aantal respondenten)
- Wanneer de cijfers op deze manier worden bekeken, wijkt het beeld nogal af van de bijna 100%- scores in het Evaluatierapport.

Op de vraag of de thema-avonden de ouders geholpen hebben om beter met hun kind om te gaan, wordt het volgende geantwoord:

- ja: 3
- nee: 11
- weet niet: 6
- niet ingevuld: 1

Slechts 14,2% heeft er dus – naar eigen zeggen - iets aan gehad.

Conclusie: naar verhouding (maar ook in absolute zin) zien we maar weinig ouders de meerwaarde aangeven van de thema-avonden. Dat staat nog los van de vraag – die in het onderzoek niet beantwoord wordt – of de activiteit een gunstig effect op de ouders of het kind heeft gehad.

c. Resultaten kortdurende videohometraining

Bij videohometraining worden in de thuissituatie video-opnamen gemaakt en vervolgens besproken met de ouders. Ouders krijgen dan tips over wat er goed of verkeerd gaat. Bij de respondenten was sprake van 10 tot 20 sessies, terwijl elke videosessie zo'n 1 ½ uur duurt.

De vragenlijst is ingevuld door vier van de vijf ouders. Conclusie van het Evaluatierapport is dat de mate van tevredenheid bij de ouders over het algemeen positief is. Dat is wederom gebaseerd op de gestelde hoge uitgekomen verwachtingen. Bij de meeste aspecten waarop de ouders verwachtingen zouden kunnen hebben, hadden echter geen of slechts één ouder die verwachting. Dat vinden wij overigens zeer opmerkelijk. Alleen ten aanzien van 'tips krijgen' zeggen de drie ouders met verwachtingen dat ze daarover tevreden waren.

Op de vraag of de videotraining de ouders geholpen heeft om beter met hun kind om te gaan, wordt het volgende geantwoord:

- ja: 2
- soms: 1
- weet niet: 1

Conclusie: voorwaar geen hoge score gelet op zo'n arbeidsintensieve methode.

d. Resultaten van de individuele ouderbegeleiding

Bij deze activiteit komt de ouderbegeleidster volgens eigen zeggen tien keer bij de ouders langs (volgens de ouders ligt dat aantal overigens veel lager). Conclusie van het Evaluatierapport is dat de ouders tevreden zijn. Ook hier wordt weer verwezen naar de hoge percentages van uitgekomen verwachtingen: bij één item was dat 66% en bij de overige drie: 100%.

Hoe liggen deze cijfers volgens het databestand?

- 'helpen over opvoeding': uitgekomen bij 2 ouders (= 9,5% van het totaal aantal respondenten)
- 'luisteren naar mijn verhaal': uitgekomen bij 9 ouders (= 42,9% van het totaal aantal respondenten)
- 'ik kan over de problemen van mijn kind praten': uitgekomen bij 11 ouders (= 52,3% van het totaal aantal respondenten)
- 'ik krijg tips': uitgekomen bij 12 ouders (= 57,1% van het totaal aantal respondenten)

Vergeleken met de vorige activiteiten komen hier bij (relatief) meer ouders de verwachtingen uit.

Op de vraag of alle vragen zijn beantwoord, wordt het volgende gesteld:

- ja: 14
- soms: 6
- niet ingevuld: 1

Conclusie: de ouders zijn redelijk positief over het nut van de ouderbegeleiding. Maar ook hier geldt dat de vraag naar de effectiviteit (wat doen de ouders met de tips?) daarmee nog niet beantwoord is.

Rendement

Over het rendement zijn geen harde conclusie te trekken, al was het alleen al vanwege het ontbreken van gegevens over de doorwerking van de ouderbegeleiding.

Wel zien we dat de meerwaarde van zowel de koffie-uurtjes, de thema-avond en (in mindere mate) de videohometraining (zeer) beperkt is. Veel rendement zullen deze dan ook niet opleveren, zo kan uit de uitspraken van de ouders afgeleid worden.

De (zeer) positieve conclusies uit het Eindrapport worden dus niet gestaafd – althans als het om de meerwaarde gaat – door de cijfers van het onderzoek. Het gunstige oordeel is erg geflatteerd.

Bij rendement hoort ook het bereik van de voorziening, de productiviteit en de kosten. Over het algemeen maken maar weinig ouders gebruik van de voorziening (althans van die van Tandem). Zo vinden zowel de ouders als de ouderbegeleiders dat de opkomst bij de koffie-uurtjes te laag is. Ook de opkomst bij de thema-avond is niet bijster hoog en het aantal deelnemers van de videotraining is zeer laag. Op basis van de stukken kunnen wij niet beoordelen of het behaalde bereik overeenkomt met de toenmalige verwachtingen van de gemeente. Waarschijnlijk was er zo'n verwachting eind negentiger jaren niet.

Toch is er de verwachting dat zo'n 10% van de ouders gerichte advisering en cursussen goed te kunnen gebruiken (cijfer uit onderzoek in een vergelijkbare grote G25-stad). Dat zijn er enkele duizenden in Nijmegen, en vele honderden in de betrokken aanpakwijken. Het aantal van 161 bereikte ouders is daarom laag te noemen. Bedacht moet overigens worden dat ook andere instellingen activiteiten op dit vlak verrichten. Tot slot zij vermeld dat gekeken is naar het recente bereik van ouders door het project. Helaas waren de kwartaaloverzichten 2002 qua bereik niet of niet volledig ingevuld (bovendien gebruikt Tandem daarin 'schouwburgtellingen'; hierin wordt elke deelname geteld, en niet elke deelnemer).

Op dit punt is dus over het actuele bereik en daarmee ook de productiviteit weinig te zeggen. Gelet op het feit dat Tandem de zogenaamde schouwburgtellingen gebruikt, zal ook bij volledig ingevulde kwartaaloverzichten niet aangegeven kunnen worden of het actuele bereik overeenkomt met het gewenste resultaat, zoals genoemd in de reactie van de gemeente over het jaarplan 2002 van Tandem.

Bronnen:

- Tandem/ M. Willems, Stappenplan Peuterleiding – ouderbegeleiding; project Ouderbegeleiding de Goffert-Willemskwartier, 1991
- Tandem/ M. Willems, projectverslag ouderbegeleiding De Goffert-Willemskwartier, april 1990 – maart 1992, nov. 1992
- Tandem/ M. Willems, Handleiding bij de overdracht van peuters naar de basisschool, project ouderbegeleiding De Goffert-Willemskwartier, dec. 1992
- Tandem/ M. Willems, Draaiboek bij een cyclus Themabijeenkomsten over niet-luisteren; project Ouderbegeleiding De Goffert-Willemskwartier, z.j.
- Tandem/ M., Willems, handleiding bij het vervolghuisbezoek met vragenformulier; project Ouderbegeleiding De Goffert-Willemskwartier, z.j.
- M. de Bles en M. Ceelen, Betere ontwikkelkansen voor jonge kinderen in aanpakwijken?; evaluatie van het project ouderbegeleiding, aug. 1999
- M. de Bles, Sociale kaart voor peuterleidsters, Tandem/ project ouderbegeleiding, nov. 1999
- Stichting Spectrum, Opvoedingsondersteuning dichtbij; stedelijk beleid Opvoedingsondersteuning van de gemeente Nijmegen, november 1999
- Gemeente Nijmegen/ Opvoeden doe je niet alleen!, 2001
- Medewerkers Tandem, diverse Kwartaaloverzichten 2002 m.b.t. ouderbegeleiding

Bijlage 15: Bevindingen projectonderzoek N.E.C. Over Enthousiast

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek N.E.C. Over Enthousiast achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen of ferte- en onderhandelingsfase
- Bevindingen uitvoering
- Bevindingen evaluatie
- Resultaten

Bijlage 15: Bevindingen projectonderzoek N.E.C. Over Enthousiast

Aanpak onderzoek

- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van Tandem die betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van het project;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguur van de gemeente Nijmegen die betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het project (binnen groepsgesprek over andere projecten);
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van N.E.C. die betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van het project¹;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguren van De Grift en Bureau Jeugdzorg die betrokken zijn bij de uitvoering van het project.

Beschrijving project

Het project N.E.C. Over Enthousiast is gestart in augustus 1999 als experiment tot en met 2002. De uitvoering van het project vond tot en met 2002 plaats op basis van de jaarlijkse werkplannen die uit het projectplan volgden. Het project is gericht op risico-supporters van N.E.C. Belangrijkste doelstelling van het project is het vergroten van de veiligheid bij thuis- en uitwedstrijden, door het onderkennen en zo mogelijk voorkomen van risico-gedrag. Idee hierachter is om met een sociaal preventieve aanpak zoveel mogelijk te voorkomen dat een repressieve inzet noodzakelijk is, omdat dit laatste 'ten koste gaat van een gastvrije en ontspannen sfeer die bij het "voetbalfeastje" hoort'. De eerste helft van 2003 is de uitvoering van het project voortgezet volgens het bestaande plan. Vanaf medio 2003 is het project uitgebreid met een onderdeel toeleiding naar scholing en arbeid.

Bevindingen beleidsvorming

Aanleiding voor het project waren telkens terugkerende supportersrelletjes in het N.E.C.-stadion. Voorjaar 1998 was het Plan van Aanpak voor het project gereed. Daarop is anderhalf jaar gediscussieerd over wie hoeveel moest bijdragen in de uitvoering van het project. Uiteindelijk droegen KNVB, gemeente en N.E.C. ieder een derde van de kosten. Na één jaar heeft de KNVB zich teruggetrokken en betalen de gemeente en N.E.C. ieder de helft.

Bij de start van het project lagen geen cijfers ten grondslag aan de probleemstelling; deze zijn in het eerste uitvoeringsjaar van het project vergaard. In de jaarlijkse

¹ Voor dit gesprek was ook de betrokken medewerker van de politie uitgenodigd. Op het laatste moment was hij echter verhinderd.

werkplannen zijn deze, op basis van de ervaringen, steeds verder geconcretiseerd. Er zijn meetbare doelen geformuleerd, zoals:

- het actief bereik van 250 (risico)supporters;
- het actief benaderen van 15 risicosupporters per jaar;
- begeleiding van 30 supporters met een stadionverbod;
- verwijzen van 10 supporters naar hulpverlening;
- een vaste groep van 10 actieve vrijwilligers formeren die deel uitmaken van het project.

Bij de start van het project was het idee om te werken met groepen supporters en hiervoor vrijwilligers vanuit de groep in te zetten. Al vrij snel na de start van het project bleek deze aanpak niet te werken. Daarop is gekozen voor een individuele aanpak door een beroepskracht. Vervolgens is besloten om met actieve werving van vrijwilligers te stoppen.

In het werkplan 2003 – 2006 is het project uitgebreid met een onderdeel voor toeleiding naar scholing en arbeid. Aanleidingen hiervoor zijn dat:

- Uit recent onderzoek is gebleken dat de groepen jongeren die door afkomst en ontoereikend opleidingsniveau binnen het gemeentelijke beleid tot de risicogroepen worden gerekend, voor een overgroot deel uit supporters van NEC bestaan en bovendien behoren tot de harde kern.
- Bij Engelse clubs uit de Premier League goede ervaringen zijn opgedaan met projecten waarbij:
 - alternatieven worden geboden voor en begeleiding aan hooligans, randgroepjongeren en schooluitvallers zodat zij weer naar school of aan het werk gaan.
 - clubs, gemeenten en bedrijfsleven gezamenlijk zorgen voor de middelen voor het inrichten van leslokalen, het in dienst nemen van begeleiders en de exploitatie van de ruimten in het algemeen.

In het werkplan zijn deze ideeën, aangepast aan de Nederlandse situatie, overgenomen. Aangegeven is dat deze wordt toegepast door inrichting en samenwerking in het multifunctioneel voorzieningencentrum nabij het stadion. Hierin zijn verschillende partijen en functies (Tandem, ROC, St. Maartenskliniek; supportershome, digitaal trapveld, fitnessruimte) gehuisvest. Verwacht wordt dat een gezamenlijke aanpak leidt tot een groter resultaat.

Bevindingen offerte- en onderhandelingsfase

Gedurende de eerste drie jaar van de looptijd van het project (experiment) was N.E.C. de formele opdrachtgever van Tandem; sinds kort is dat het ROC. Tandem heeft nooit een schriftelijke opdracht ontvangen van N.E.C. De opdracht van het ROC was medio september 2003 inmiddels mondeling verleend. In beide gevallen zorgt de gemeente Nijmegen voor co-financiering van het project. In het eerste jaar van het project

betaalde ook de KNVB nog mee. In het nieuwe project betaalt N.E.C. mee door zijn veiligheidscoördinator in te brengen.

Reden om een andere opdrachtgever te zoeken was volgens de medewerkers van Tandem de telkens uitblijvende betaling van Tandem door N.E.C. Door de Tandem-medewerkers is aangegeven is dat de kosten voor Tandem voor het afgelopen seizoen uiteindelijk in zijn geheel door de gemeente zijn betaald. De gemeente had zich in september 2002 al mondeling garant gesteld voor de betaling, onder de voorwaarde dat N.E.C. na 2006 zijn verantwoordelijkheid zou nemen. De gemeente had met Tandem afgesproken dat Tandem geen risicodrager is.

De huidige opdracht betreft de uitvoering van het projectplan als ingediend in het kader van de ontwikkeling van het programma van het Multifunctioneel Sportcentrum voor een EFRO-subsidie.

Bevindingen uitvoering

De uitvoering verloopt volgens de werkplannen. Dit is aangegeven in de verschillende gesprekken die wij hebben gevoerd en wordt ondersteund door de verslagen die wij hebben doorgenomen.

Bij de uitvoering van het project speelt (de samenwerking met) de commissie stadionverboden een belangrijke rol. Aangegeven is dat in de commissie ruim de tijd wordt genomen voor de jongens. In veel gevallen wordt een deel van het stadionverbod voorwaardelijk opgelegd. De daaraan verbonden voorwaarde is dan dat de supporter zich moet melden bij de projectleider van Tandem en met haar een traject ingaat.

Zowel door de gemeente, als door N.E.C., De Grift en Bureau Jeugdzorg is aangegeven dat men zeer tevreden is over de projectleider van Tandem. Alle gaven aan er niet aan te moeten denken dat zij uit zou vallen, want daarmee zou het project wegvallen. Aangegeven is dat deze invulling van het project, het project wel zeer kwetsbaar maakt.

Vanuit de hulpverleningsinstellingen is aangegeven dat sprake is van een zeer 'warme' doorgeleiding door de projectleider van Tandem. Opgemerkt wordt dat de projectleider van Tandem veel zelf doet voor wordt doorverwezen. Doorverwijzing is daardoor in een aantal gevallen ook niet meer nodig. Op een moment dat wel wordt doorverwezen zijn de lange wachtlijsten bij de hulpverleningsinstanties soms een reden voor betrokkenen om af te haken.

Het feit dat de projectleider bij Tandem werkt is door betrokkenen genoemd als een meerwaarde heeft voor het project. Die meerwaarde heeft met name betrekking op de onafhankelijke positie die de projectleider daardoor bij de supporters heeft. Aangegeven is dat zij hierdoor een goede vertrouwensband met de supporters kan opbouwen. Een medewerker van de politie of N.E.C. zou dat niet lukken. Ook de continuïteit die kan worden geboden door de inzet van Tandem voor 30 uur per week

(voor, tijdens en na de wedstrijden) is een belangrijke succesfactor van het project genoemd. Verder is genoemd dat men verwacht dat de projectleider professioneel een betere achtergrond bij Tandem heeft, dan bij N.E.C. of de politie.

Over het project N.E.C. Over Enthousiast vindt regelmatig overleg plaats tussen de betrokkenen. Aangegeven is dat zo niet alleen op basis van de jaarlijkse evaluaties wordt gestuurd, maar ook tussentijds bijgestuurd kan worden. Het overleg vindt op twee niveaus plaats: op strategisch niveau gebeurt dat in het Veiligheidsoverleg (deelnemers: politie Nijmegen, Openbaar Ministerie, veiligheidscoördinator N.E.C., gemeente Nijmegen); in de werkgroep Overenthousiast (deelnemers: politie Nijmegen, veiligheidscoördinator N.E.C., stafmedewerker Tandem en de projectleider van Tandem) wordt overlegd over de concrete uitvoering.

Het Veiligheidsoverleg komt maandelijks bij elkaar. Het project N.E.C. Over Enthousiast' is een vast agendapunt. Twee keer per jaar vindt een evaluatie plaats in het Veiligheidsoverleg. Op die momenten is Tandem bij het overleg aanwezig.

De werkgroep komt één keer per drie maanden bij elkaar. Er wordt dan zowel terug- als vooruitgekeken op het project N.E.C. Over Enthousiast.

De coördinator voetbalzaken van de politie heeft zowel zitting in het Veiligheidsoverleg als in de werkgroep en zorgt ervoor dat zaken waar nodig worden overgedragen.

Aangegeven is dat hier mogelijk een verbeterpunt ligt. De inbreng van het ene overleg in het andere loopt volgens een aantal mensen dat wij hebben gesproken nu te omslachtig (via Tandem of de manager veiligheid van N.E.C.) en is te veel gestoeld op de sleutelpositie van de coördinator veiligheid van de politie. Nadrukkelijk is echter aangegeven dat het niet zo is dat het nu niet loopt.

Op wedstrijddagen vindt de praktische aansturing van de projectleider plaats door de coördinator veiligheid van N.E.C.

Bevindingen evaluatie

Het project N.E.C. Over Enthousiast wordt op diverse momenten geëvalueerd. Evaluatie vindt plaats in de overleggen, maar ook wordt jaarlijks een verslag opgesteld. Naar aanleiding van de evaluaties vindt ook – zo nodig – zichtbaar bijsturing plaats.

Vanuit Tandem is aangegeven dat steeds zeer goed wordt afgewogen welke informatie wordt bijgehouden en hoe hierover gerapporteerd wordt in verslagen die openbaar zijn. De doelgroep is hier namelijk zeer gevoelig voor. Dat is bijvoorbeeld ook de reden dat jaarverslagen binnen het Veiligheidsoverleg en de werkgroep blijven en niet actief naar buiten worden gebracht (bijvoorbeeld naar de raadscommissie). Hier ligt echter ook een kwetsbaar punt. De meeste informatie zit 'in het hoofd' van de projectleider, en raakt verloren als zij uitvalt.

Het project N.E.C. Over Enthousiast is in de commissie Algemeen Bestuur in februari 2002 in informatieve zin aan de orde geweest. Destijds is een toelichting gegeven op de

inhoud en aanpak van het project. De verslaglegging over het Integrale Veiligheidsprogramma komt jaarlijks aan de orde; het project N.E.C. Over Enthousiast maakt hier onderdeel van uit.

Resultaten

In de verslagen die wij hebben ontvangen zijn de resultaten opgenomen. Deze liggen in de lijn van de gestelde doelen. In alle gesprekken is opgemerkt dat het succes van het project door meer wordt bepaald dan de meetbare doelen en de daarop geboekte resultaten. Met name de preventieve werking van het project wordt genoemd. De gesprekspartners zijn er van overtuigd dat het project hier veel bereikt. Dit is echter lastig te registreren en daarmee moeilijk in cijfers uit te drukken genoemd. Vaak gaat het om kleine dingen tijdens of na de wedstrijd die voorkomen dat een supporter bijvoorbeeld een stadionverbod krijgt. Ook komt het steeds vaker voor dat sprake is van correcties vanuit de groep zelf.

Aangegeven is dat het probleem rond de risicosupporters door het project beheersbaar is geworden. Daarbij is ook aangegeven dat dit als het hoogst haalbare wordt gezien; het oplossen van het probleem is een utopie genoemd. Het probleem is nu beheersbaar genoemd, omdat de groep in beeld is, de personen uit de groep bekend en benaderbaar zijn. Bij aanvang van het project was dat niet het geval. Tot circa vijf jaar geleden was het breed gedragen beeld van de N.E.C. supporters dat het een moeilijke groep supporters was en dat 'het nogal eens uit de hand liep'. De afgelopen twee jaar zijn er geen ernstige incidenten meer voorgekomen, met uitzondering van het bezoek van Vitesse in 2001.

Neveneffect van het project is volgens de hulpverleningsinstellingen, dat het voor hen drempelverlagend werkt. Zij ervaren dit als bijzonder prettig.

Bijlage 16: Bevindingen projectonderzoek Trabou Tin

In deze bijlage zijn voor ons onderzoek Trabou Tin achtereenvolgens opgenomen:

- Gehanteerde aanpak van het onderzoek
- Beschrijving van het project
- Bevindingen beleidsvorming
- Bevindingen of ferte- en onderhandelingsfase
- Bevindingen uitvoering
- Bevindingen evaluatie
- Resultaten

Bijlage 16: Bevindingen projectonderzoek Trabou Tin

Aanpak onderzoek

- Schriftelijk materiaal verzameld en bestudeerd;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguur van Tandem die betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het project;
- Gesprek gevoerd met sleutelfiguur van de gemeente Nijmegen die betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het project;
- Gegevens met betrekking tot resultaten verzameld (helaas hadden wij de gegevens niet ontvangen op het moment van afronding van dit rapport).

Beschrijving project

Eind jaren negentig was er in diverse gemeenten in Nederland sprake van problematiek rond de Antilliaanse gemeenschap. Ook in Nijmegen was dit het geval (concentratie in Dukenburg/Meyhorst, Plein 1944). Landelijk kwam geld beschikbaar voor het opzetten van projecten om deze problematiek op te lossen. In Nijmegen gaat het om Trabou Tin (Trabou Tin I van 1998 tot en met medio 2001 en Trabou Tin II vanaf medio 2001 tot en met 2003).

Trabou Tin is een meerjarig project gericht op Antilliaanse en Arubaanse jongeren (AA-jongeren). Gemeente, politie, Tandem en andere organisaties werken in het project samen aan het 'doorbreken van probleemgedrag van AA-jongeren en het verbeteren van hun scholings- en arbeidsmogelijkheden'.

Het project loopt over drie sporen:

- preventie/voorkomen van nieuwe doorgroei naar problematische situaties
- repressie, begeleide terugkeer naar de maatschappij
- uitstroom naar scholing en arbeid

Binnen die sporen worden een 9-tal activiteiten uitgevoerd. In verschillende daarvan heeft Tandem een expliciete uitvoerende rol. In de periode 2000-2003 zijn daarin wel (personele) verschuivingen opgetreden. Doordat Tandem de contactfunctionarissen en ambulante jongerenwerkers levert, heeft Tandem wel intensief contact met de meeste cliënten van Trabou Tin.

De activiteiten waar Tandem zelf verantwoordelijk voor is (Trabou Tin Tandem) zijn:

- jongerenwerk (waaronder veel sportactiviteiten en kort ambulant jongerenwerk bij incidenten)
- Instapje (opvoedingsondersteuning)
- schoolcontact, preventie schooluitval: vormgegeven in Mentorproject, Verbetering contacten ouders-scholen, ouderactiviteiten, onderwijsondersteuning, monitoring

- werving voor de cursus Maatschappelijke Oriëntatie
- deelnemen aan overleg in netwerken in wijken waar veel AA-jongeren wonen

Bij het opzetten van een zelforganisatie is Tandem niet eindverantwoordelijk, maar verzorgt wel de ondersteuning van AA-kader bij het voorbereiden van activiteiten. Opgemerkt is dat gezien de co-financiering door het rijk veel tijd wordt besteed aan registratie. Tandem reserveert (in verhouding tot andere projecten) vrij veel tijd voor deskundigheidsbevordering en coaching.

Bevindingen beleidsvorming

Trabou Tin is een helder omschreven project met een goede documentstructuur: bestedingsplan, jaarplannen, evaluaties etc. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen opdrachtgever en de verschillende opdrachtnemers. Er is een goede registratie op cliëntniveau. Het project is verschillende malen geëvalueerd. In werkplannen wordt verwezen naar deze evaluaties en worden aanpassingen voorgesteld op basis van de ervaringen in voorgaande jaren.

Als verklarende factor hiervoor is aangegeven dat dit onder meer noodzakelijk is voor de verantwoording naar het rijk.

Bij de doorstart van het project in 2001 is een goede poging gedaan om toetsbare resultaten te benoemen. Het zijn er in totaal ruim 20 (zie achteraan deze bijlage). Helaas is niet voor alle te bereiken resultaten een nul-meting uitgevoerd, zodat het lastig is om reële vorderingen te meten.

Met betrekking tot de rol van Tandem is er een dubbel beeld. Voor de projecten waar Tandem eindverantwoordelijk is liggen er vrij duidelijke afspraken over te bereiken resultaten. Voor individuele hulp en dienstverlening en ambulant jongerenwerk geldt dat niet, terwijl hier een groot deel van de tijd aan wordt besteed.

Bevindingen offerte- en onderhandelingsfase

Ons is aangegeven dat de onderhandelingen tussen gemeente en Tandem (voor Trabou Tin II) vooral betrekking hadden op de bemensing van het project en financiën. Er is nauwelijks tijd besteed aan de inhoud. Met name het al dan niet vervangen bij ziekte door Tandem was een aandachtspunt. Uiteindelijk is de gemeente ermee akkoord gegaan dat bij ziekte niet vervangen hoefde te worden.

Bevindingen uitvoering

Het project Tandem wordt praktisch aangestuurd vanuit een projectgroep waarin zitting hebben: Openbaar Ministerie, politie, gemeente (voorzitter), Tandem, Waalwerk (sinds 1 januari 2003 afdeling SoZaWe, project Dukenburg naar werk)). Vanuit de gemeente is aangegeven dat Trabou Tin ondanks alle perikelen over uitvoering en geld goed loopt. Deze uitspraak wordt ondersteund door de rapportages van Tandem.

Door ziekte van een van de medewerkers van Tandem, in combinatie met de afspraak dat bij ziekte niet zou worden vervangen, zijn niet altijd alle activiteiten uitgevoerd.

Er hebben tussentijds diverse personele verschuivingen plaatsgevonden. Zo is de projectleider die aanvankelijk in dienst was van Tandem in dienst getreden bij de gemeente. Verder zijn medewerkers die bij Tandem op de loonlijst stonden, maar bij Waalwerk werkten, bij Waalwerk in dienst getreden.

Ten aanzien van de projectleider is aangegeven dat hij hierdoor meer mogelijkheden kreeg om te sturen. Er is echter ook aangegeven dat in de praktijk niet goed is uitgewerkt wat dit betekende voor de uitvoering. In de praktijk is hij nu de verbindende persoon tussen de Trabou Tin Tandem medewerkers enerzijds en de ambtelijke opdrachtgever anderzijds. Meer in zijn algemeenheid is opgemerkt dat voorkomende problemen ad hoc/praktisch zijn/worden opgelost. De reden hiervoor is dat het project per 2005 stopt en het niet zinvol wordt geacht (opnieuw en voor een korte periode) energie te steken in het aanpassen van de structuur.

Ook de overlegstructuur op de werkvloer is in Trabou Tin II aangepast. Zo worden vanaf Trabou Tin II alle cliënten besproken en niet alleen de 'zware gevallen'. In deze gesprekken komen ook de contacten die de straathoekwerker met cliënten heeft (gehad) aan de orde. Het gaat hierbij veelal om, hoewel lastig aantoonbaar te maken, preventie van overlast en het leggen van contacten met AA jongeren die daarbij betrokken zijn en zoeken naar oplossingen voor de problemen die deze jongeren vaak hebben (huisvesting, schulden, werk, drugsgebruik).

Bevindingen evaluatie

Zoals gezegd, er vinden regelmatig evaluaties plaats. De indruk bestaat dat die ook leiden tot discussie over de vormgeving van het project. Positieve ervaringen (de Houseparties) worden doorvertaald in nieuw aanbod, moeilijkheden in de uitvoering hebben geleid in oplossingen in de sfeer van uitwisselen verantwoordelijkheden (projectleider naar gemeente) en methodische bijstellingen.

De effectiviteit van die inzet is veel moeilijker te bepalen. Uit mondelinge informatie krijgen we de indruk dat beide vormen van 'onplanbare zorg' goed gewaardeerd worden, de dienstverlening door de doelgroep zelf, en het incidentele ambulante werk door instanties als de politie.

De veelheid aan bij de start benoemde toetsbare prestaties leidt niet automatisch tot monitoring op al deze prestaties. Er is grote (mondelinge) overeenstemming dat vooral de uitstroom naar arbeid of scholing telt. Verder worden de bereikcijfers goed bijgehouden. Prestaties als 'afname aantal kindmoeders', 'terugdringen aantal overlastmeldingen' of 'nieuw gerealiseerde arbeidsplaatsen', die zelden enkel aan interventies van één van de partijen zijn toegeschreven, worden niet gemonitord.

Met betrekking tot de voornaamste prestatie, nl. uitstroom naar arbeid of scholing, wordt door gemeente en Tandem onderschreven dat dit doel in de tijd van economische hoogconjunctuur makkelijker te halen was dan voor de toekomst verwacht mag worden.

Resultaten

Tandem levert een positieve bijdrage aan het project Trabou Tin. Het betreft een lastig project met veel betrokkenen, een moeilijke doelgroep en een grote gevoeligheid voor incidenten. Desondanks slagen gemeente en Tandem er steeds beter in om goede werkafspraken te maken en de beoogde resultaten te behalen. Het is jammer dat in dit project veel aandacht is uitgegaan naar intern 'gedoe' tussen gemeente en Tandem. Met name de afspraken over ziektevervanging – en het daarna optredende ziekteverlof – hebben veel tijd gekost. Er is wel veel misgegaan, maar daar is ook lering uitgetrokken, zowel door de gemeente als door Tandem.

Aangegeven is dat binnen de gemeente cijfers beschikbaar zijn met betrekking tot de voortgang van de verschillende doelstellingen van Trabou Tin. Wij hebben deze gegevens opgevraagd. Hiertoe hebben wij een vragenlijst opgesteld. Deze is aan het einde van deze bijlage opgenomen. Helaas hadden wij op het moment van afronding van deze rapportage de gevraagde gegevens nog niet ontvangen.

Vragenlijst resultaten Trabou Tin

Met betrekking tot 'nader onderzoek naar Trabou Tin' wil de Rekenkamer graag inzoomen op de 'harde indicatoren' die genoemd worden in het bestedingsplan Antilliaans project 'Trabou Tin' 2000-2004, opgesteld door de Directie Wijkaanpak en Leefbaarheid in mei 2000.

Bijgevoegd is een tabel met deze indicatoren. Bij elke indicator hebben wij de volgende vragen:

1. Waarom is dit target gekozen?
 - a. landelijk bepaald, wordt op gemonitord door Regioplan
 - b. onderliggende kwantitatieve analyse
 - c. (min of meer) intuïtief
2. Is er een nul-meting verricht?
 - a. in absolute aantallen
 - b. in percentage van de totale doelgroep
 - c. in percentage van de bereikte doelgroep
 - d. niet
3. Wordt er tijdens de looptijd van het project op dit target gemonitord?
 - a. Door Tandem zelf
 - b. Middels onderzoek door opdrachtgever
 - c. niet
4. Worden bereik en resultaat binnen Nijmegen afgezet tegen?
 - a. de totale (potentiële) doelgroep: meestal alle AA jongeren in Nijmegen, voor sommige projecten een deelpopulatie
 - b. de bereikte doelgroep: de deelnemers aan alle deelprojecten samen (dus alle 'cliënten van Trabou Tin')
 - c. de bij aanvang afgesproken targets
 - d. niet
5. Worden bereik en resultaten afgezet tegen het landelijk beeld?
 - a. ja, door Regioplan
 - b. ja, door eigen onderzoek
 - c. nee

6. Waren deze gegevens zo beschikbaar?
 - a. Ja, ze worden bijgehouden
 - b. Nee, maar het was makkelijk om ze achteraf te vinden
 - c. Nee, maar met enige inspanning zouden ze te vinden zijn
 - d. Nee, en het is ook niet mogelijk om ze te vinden
7. Als de gegevens er niet zijn, is dat:
 - a. Gevolg van een (traceerbare) afspraak (we willen niet)
 - b. Een stilzwijgende overeenkomst tussen partijen (we vinden het niet nodig (wel best))
 - c. Een verkeerde inschatting van de kwantificeerbaarheid (we willen wel, maar het lukt niet)
 - d. Nalatigheid van de uitvoerders (we willen wel, maar het gebeurt niet)

Target	1. waarom	2. 0-meting: abs., % pot. of % bereikt	0-situatie was	3. Monitor 2002	resultaat eind 2002 was (absoluut)	4a. Omvang potentiële doelgroep eind 2002	4a. % succesvol van potentiële doelgroep	4b. % succesvol van bereikte doelgroep	4c. Vooraf gesteld target	4c. % Van vooraf gesteld doel	5a. Resultaten vergeleken met landelijk beeld?	5b. . Resultaat eind 2002 t.o.v. landelijk gemiddelde	6. Beschikbaarheid gegevens	7. Niet beschikbaarheid gegevens
<i>Investeren op preventie</i>														
Afname kindmoeders met 10%														
Absoluut aantal trajecten														
met aantal deelnemers														
Aantal mentoren														
en absoluut bereik mentoren binnen doelgroep														
Verdubbeling % bereik ouders/kinderen doelgroep														
Effectieve zelforganisatie met minimaal 50% bekendheid doelgroep														
Absoluut aantal activiteiten														
en bereik hiervan														
Absoluut aantal deelnemers aan de activiteiten														
en hun waardering (minimaal rapportcijfer 7)														
<i>Repressie en begeleidde terugkeer in de maatschappij</i>														
In absoluut aantal personen terugbrengen van de harde kern														
Terugbrengen aantal strafbare feiten door Antillianen gepleegd														
Terugbrengen aantal aangehouden Antilliaanse verdachten														

Target	1. waarom	2. 0-meting: abs., % pot. of % bereikt	0-situatie was	3. Monitor 2002	resultaat eind 2002 was (absoluut)	4a. Omvang potentiële doelgroep eind 2002	4a. % succesvol van potentiële doelgroep	4b. % succesvol van bereikte doelgroep	4c. Vooraf gesteld target	4c. % Van vooraf gesteld doel	5a. Resultaten vergeleke n met landelijk beeld?	5b . Resultaat eind 2002 t.o.v. landelijk gemiddeld e	6. Beschi kba arheid gegevens	7. Niet beschikba arheid gegevens
Terugbrengen aantal overlastmeldingen waarbij Antillianen betrokken zijn														
Aantal dwant/drang trajecten per jaar														
Aantal contacten straathoekwerk (??% opgenomen binnen trabou tin)??														
Aantal contacten politie contactfunctionaris														
Uitstroom jongeren met politieverleden naar reguliere arbeids- en scholingssituaties														
<i>Uitstroom naar arbeid en scholing</i>														
Doorstroom huidige cliënten (80%)														
Uitstroom huidige cliënten (50%)														
Opvang instroom, 50 per jaar														
40% Instroom stroomt uit														
40% instroom naar scholing														
uitval max. 20%														
Nieuw gerealiseerde (niet gesubsidieerde) arbeidsplaatsen														